



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
SEDE MANIZALES

**ANÁLISIS Y REDISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA. ESTUDIO DE  
CASO: UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS**

**Jaime Raúl Barrios Ramírez**

Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales

Facultad de Administración

MBA

Manizales, Colombia

2017

**ANÁLISIS Y REDISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA. ESTUDIO DE  
CASO: UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS**

**Jaime Raúl Barrios Ramírez**

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:

**Magister en Administración**

Director de Trabajo de Grado

Ph. D. JUAN NICOLÁS MONTOYA MONSALVE

Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales

Facultad de Administración

MBA

Manizales, Colombia

2017



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
SEDE MANIZALES

**ANALYSIS AND REDESIGN OF THE FINANCIAL MANAGEMENT MODEL. CASE  
STUDY: UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS**

**Jaime Raúl Barrios Ramírez**

Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales

Facultad de Administración

MBA

Manizales, Colombia

2017

**ANALYSIS AND REDESIGN OF THE FINANCIAL MANAGEMENT MODEL. CASE  
STUDY: UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS**

**Jaime Raúl Barrios Ramírez**

Thesis presented as a partial requirement to apply for the title of

**Magister en Administración**

Director of Degree Work

Ph. D. JUAN NICOLÁS MONTOYA MONSALVE

Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales

Facultad de Administración

MBA

Manizales, Colombia

2017

*A la memoria de mi padre  
Jairo Raúl Barrios*

## *Dedicatoria*

**G**racias, al Padre Eterno, aquel que es fuente inagotable de vida y sabiduría.

**R**eciban una especial gratitud, mi familia y mis seres más queridos.

**A** mi asesor de trabajo de grado Ph. D. Juan Nicolás Montoya.

**C**on gran aprecio, a mi amigo: Wilmar Cruz

**I**gualmente, a las Universidades: de los Llanos y Nacional sede Manizales

**A** nuestros compañeros de trabajo.

**S**iempre todos los mencionados, tendrán un lugar especial en mi corazón.

<b>Resumen</b> .....	xii
<b>Summary</b> .....	xiii
<b>Introducción</b> .....	xiv
<b>Capítulo I</b> .....	1
<b>1. Planteamiento del problema</b> .....	1
<b>1.1 Objetivos</b> .....	4
<b>1.1.1 Objetivo general.</b> .....	4
<b>1.1.2 Objetivos específicos.</b> .....	5
<b>Capítulo II</b> .....	6
<b>2. Marco Teórico</b> .....	6
<b>2.1 Modelos de gestión aplicados a las organizaciones de la Educación Superior</b> .....	6
Tabla 1 .....	7
<i>Aportaciones de la Teoría Financiera</i> .....	7
Tabla 2 .....	10
<i>Definiciones sobre Finanzas</i> .....	10
<i>Figura 2. Esquema del modelo general del diseño organizacional</i> .....	12
<i>Figura 3. Representación de un proceso</i> .....	13
<i>Figura 4. Ciclo de Deming</i> .....	14
<i>Figura 5. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos</i> .....	15
<i>Figura 6. Mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad Universidad de los Llanos</i> .....	16
<i>Figura 7. Modelo de gestión para procesos académico administrativos</i> .....	17
<i>Figura 8. Niveles de desagregación de los componentes del modelo</i> .....	18
<i>Figura 9. Subproceso de gestión financiera</i> .....	19
<i>Figura 10. Gestión Financiera desde la academia.</i> .....	21
<b>2.2 Modelo de Educación Superior en Colombia</b> .....	23
<i>Figura 11. Mapa conceptual Ley 30 de 1992</i> .....	24
<i>Figura 12. Estatuto Orgánico del Presupuesto Nacional</i> .....	25
<b>Capítulo III</b> .....	26
<b>3. Metodología</b> .....	26
<b>3.1 Diseño de la Investigación</b> .....	27
<b>3.2 Tipología y metodología de la investigación</b> .....	27
<b>3.3 Del estudio de caso</b> .....	28
<b>3.4 Tamaño y selección de la muestra</b> .....	30
<b>3.4.1 Operacionalización de las variables e Instrumentos.</b> .....	30
Tabla 3 .....	30
<i>Operacionalización de las variables</i> .....	30
<b>Capítulo IV</b> .....	33
<b>4. Diagnóstico Financiero</b> .....	33
<b>4.1 Diagnóstico del Sistema Financiero de la Universidad de los Llanos</b> .....	33
<b>4.1.1 Resultados del estudio a la gestión financiera.</b> .....	33

<i>Gráfica 1.</i> Distribución de los servidores encuestados .....	34
<i>Gráfica 2.</i> Planificación financiera ordinaria y periódica.....	34
<i>Gráfica 3.</i> ¿Existe una planificación presupuestaria adecuada en los niveles estratégicos, tácticos y operativos en la Universidad?.....	35
<i>Gráfica 4.</i> ¿Se analizan las necesidades de efectivo por medio de informes de flujo de ingresos? .....	36
<i>Gráfica 5.</i> ¿Son oportunos los planes presupuestarios en todos los niveles de la Universidad?..	37
<i>Grafico 6.</i> ¿Se actualizan los planes presupuestarios a medida que se recibe información financiera?.....	38
<i>Gráfica 7.</i> ¿Participan los miembros del cuerpo directivo en la planificación y supervisión económica y financiera? .....	38
<i>Grafico 8.</i> ¿Son adecuados los recursos humanos para asegurar una planificación financiera efectiva? .....	39
<i>Gráfica 9.</i> ¿Se realiza seguimiento y análisis de los presupuestos con relación de lo planificado con lo ejecutado para la toma decisiones? .....	39
<i>Gráfica 10.</i> ¿Se proporcionan informes económicos y/o financieros a las directivas principales de la Universidad, al Consejo Académico y Consejo Superior Universitario y a otras dependencias (por lo menos una vez cada trimestre)?.....	40
<i>Gráfica 11.</i> ¿Se proporciona la información económica y/o financiera de manera oportuna a los que la necesitan? .....	41
<i>Gráfica 12.</i> ¿Se tiene formalmente definida la estructura de la Gestión Financiera de la Universidad? .....	41
<i>Gráfica 13.</i> ¿La estructura de la gestión financiera está orientada a procesos, que articule las diferencias académicas y administrativas de la Universidad? .....	42
<i>Gráfica 14.</i> ¿Siguen los miembros de la organización procedimientos financieros enunciados con claridad?.....	43
<i>Gráfica 15.</i> ¿Están satisfechos los entes de control internos y externos con los controles de la organización en cuanto a la información financiera? .....	43
<i>Gráfico 16.</i> ¿Hay miembros del personal operativo, técnico, profesional y directivos son competentes y comprenden la función de los procedimientos de la gestión financiera? .....	44
<i>Gráfica 17.</i> ¿Existe un comité directivo y de gestión que asesore y supervise las cuestiones económicas y financieras de la Universidad? .....	45
<i>Gráfica 18.</i> ¿Los sistemas de información financiera son eficientes en la organización, ejecución y resultados de la gestión financiera? .....	45
<i>Gráfica 19.</i> ¿Hay informes y estados financieros para apoyar una toma de decisiones efectiva y un buen desempeño?.....	46
<i>Gráfica 20.</i> ¿Hay personal adecuado para registrar la información financiera y producir informes? .....	47
<i>Gráfica 21.</i> ¿Se cuenta con balances y estados de ingresos y egresos preparados en forma oportuna (por lo menos trimestralmente)?.....	47
<i>Gráfica 22.</i> ¿Existen informes adecuados que permiten el control de los activos de la organización? .....	48

Gráfica 23. ¿La alta dirección de la Universidad realiza seguimientos a su gestión con herramientas como el cuadro de mando integral? .....	vii
4.2 Organización de la gestión financiera .....	49
Figura 13. Tramo Direccionamiento Estratégico - Universidad de los Llanos .....	51
Figura 14. Tramo Académico - Universidad de los Llanos .....	52
Figura 15. Tramo Administrativo y Apoyo - Universidad de los Llanos .....	53
Figura 16. Alineación estratégica de los planes, programas y proyectos .....	55
Figura 17. Mapa de procesos de la Universidad de los Llanos .....	56
Tabla 4 .....	57
Caracterización del proceso de Gestión Financiera .....	57
Tabla 5 .....	59
Proceso Gestión Financiera .....	59
Figura 18. Modelo de Gestión Financiera Actual .....	60
Figura 19. Utilización de Ingresos Propios de la Universidad de los Llanos .....	65
Tabla 6 .....	69
Hallazgos de la Oficina de Control Interno y de la Contraloría .....	69
<b>Capítulo V</b> .....	70
5. Propuesta Modelo Gestión Financiera Integrada .....	70
Figura 20. Triangulo del Modelo de Gestión Financiera .....	70
Tabla 7 .....	71
Ejecución activa en los últimos cinco años .....	71
Tabla 8 .....	72
Ejecución activa en los últimos cinco años .....	72
<b>5.1 Alineación de la planeación de la gestión financiera</b> .....	72
Figura 21. Propuesta del Modelo de Gestión Financiera .....	74
<b>5.2 Alineación de la planeación de la gestión financiera</b> .....	74
Figura 22. Composición de Niveles organizaciones de la Universidad de los Llanos .....	75
<b>5.3 Lo Táctico de la gestión financiera</b> .....	75
<b>5.4 Lo operativo de la gestión financiera</b> .....	76
<b>5.5 Organización de la gestión financiera</b> .....	77
Figura 23. Composición de Niveles Universidad de los Llanos .....	78
Figura 24. Nueva estructura orgánica de la gestión financiera de la Universidad .....	79
Figura 25. Propuesta de estructura de orgánica de la gestión financiera de la Universidad .....	79
Figura 26. Proceso de gestión financiera de la Universidad .....	83
<b>5.6 Seguimiento a la gestión financiera</b> .....	84
5.6.1 Acerca del Costo presupuestal. ....	84
5.6.2 Hacia un Modelo de Gestión Integral. ....	85
Figura 25. Pasos de la Gestión. ....	86
<b>Conclusiones</b> .....	87
<b>Lista de referencias</b> .....	90

### Lista de Gráficas

<i>Gráfica 1.</i> Distribución de los servidores encuestados.....	34
<i>Gráfica 2.</i> Planificación financiera ordinaria y periódica.....	34
<i>Gráfica 3.</i> ¿Existe una planificación presupuestaria adecuada en los niveles estratégicos, tácticos y operativos en la Universidad?.....	35
<i>Gráfica 4.</i> ¿Se analizan las necesidades de efectivo por medio de informes de flujo de ingresos? .....	36
<i>Gráfica 5.</i> ¿Son oportunos los planes presupuestarios en todos los niveles de la Universidad?..	37
<i>Gráfico 6.</i> ¿Se actualizan los planes presupuestarios a medida que se recibe información financiera?.....	38
<i>Gráfica 7.</i> ¿Participan los miembros del cuerpo directivo en la planificación y supervisión económica y financiera? .....	38
<i>Gráfico 8.</i> ¿Son adecuados los recursos humanos para asegurar una planificación financiera efectiva? .....	39
<i>Gráfica 9.</i> ¿Se realiza seguimiento y análisis de los presupuestos con relación de lo planificado con lo ejecutado para la toma decisiones? .....	39
<i>Gráfica 10.</i> ¿Se proporcionan informes económicos y/o financieros a las directivas principales de la Universidad, al Consejo Académico y Consejo Superior Universitario y a otras dependencias (por lo menos una vez cada trimestre)?.....	40
<i>Gráfica 11.</i> ¿Se proporciona la información económica y/o financiera de manera oportuna a los que la necesitan? .....	41
<i>Gráfica 12.</i> ¿Se tiene formalmente definida la estructura de la Gestión Financiera de la Universidad? .....	41
<i>Gráfica 13.</i> ¿La estructura de la gestión financiera está orientada a procesos, que articule las diferencias académicas y administrativas de la Universidad? .....	42
<i>Gráfica 14.</i> ¿Siguen los miembros de la organización procedimientos financieros enunciados con claridad?.....	43
<i>Gráfica 15.</i> ¿Están satisfechos los entes de control internos y externos con los controles de la organización en cuanto a la información financiera? .....	43
<i>Gráfico 16.</i> ¿Hay miembros del personal operativo, técnico, profesional y directivos son competentes y comprenden la función de los procedimientos de la gestión financiera?.....	44
<i>Gráfica 17.</i> ¿Existe un comité directivo y de gestión que asesore y supervise las cuestiones económicas y financieras de la Universidad? .....	45
<i>Gráfica 18.</i> ¿Los sistemas de información financiera son eficientes en la organización, ejecución y resultados de la gestión financiera? .....	45
<i>Gráfica 19.</i> ¿Hay informes y estados financieros para apoyar una toma de decisiones efectiva y un buen desempeño? .....	46

<i>Gráfica 20.</i> ¿Hay personal adecuado para registrar la información financiera y producir informes?.....	ix
<i>Gráfica 21.</i> ¿Se cuenta con balances y estados de ingresos y egresos preparados en forma oportuna (por lo menos trimestralmente)? .....	47
<i>Gráfica 22.</i> ¿Existen informes adecuados que permiten el control de los activos de la organización? .....	48
<i>Gráfica 23.</i> ¿La alta dirección de la Universidad realiza seguimientos a su gestión con herramientas como el cuadro de mando integral?.....	49

## **Lista de figuras**

<i>Figura 1.</i> Teorías de financiación de la empresa.....	9
<i>Figura 2.</i> Esquema del modelo general del diseño organizacional .....	12
<i>Figura 3.</i> Representación de un proceso.....	13
<i>Figura 4.</i> Ciclo de Deming.....	14
<i>Figura 5.</i> Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos .....	15
<i>Figura 6.</i> Mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad Universidad de los Llanos .....	16
<i>Figura 7.</i> Modelo de gestión para procesos académico administrativos .....	17
<i>Figura 8.</i> Niveles de desagregación de los componentes del modelo .....	18
<i>Figura 9.</i> Subproceso de gestión financiera .....	19
<i>Figura 10.</i> Gestión Financiera desde la academia. ....	21
<i>Figura 11.</i> Mapa conceptual Ley 30 de 1992.....	24
<i>Figura 12.</i> Estatuto Orgánico del Presupuesto Nacional.....	25
<i>Figura 13.</i> Tramo Direccionamiento Estratégico - Universidad de los Llanos.....	51
<i>Figura 14.</i> Tramo Académico - Universidad de los Llanos .....	52
<i>Figura 15.</i> Tramo Administrativo y Apoyo - Universidad de los Llanos .....	53
<i>Figura 16.</i> Alineación estratégica de los planes, programas y proyectos.....	55
<i>Figura 17.</i> Mapa de procesos de la Universidad de los Llanos.....	56
<i>Figura 18.</i> Modelo de Gestión Financiera Actual .....	60
<i>Figura 19.</i> Utilización de Ingresos Propios de la Universidad de los Llanos.....	65
<i>Figura 20.</i> Triangulo del Modelo de Gestión Financiera .....	70
<i>Figura 21.</i> Propuesta del Modelo de Gestión Financiera. ....	74
<i>Figura 22.</i> Composición de Niveles organizaciones de la Universidad de los Llanos.....	75
<i>Figura 24.</i> Nueva estructura orgánica de la gestión financiera de la Universidad .....	79
<i>Figura 25.</i> Propuesta de estructura de orgánica de la gestión financiera de la Universidad .....	79
<i>Figura 26.</i> Proceso de gestión financiera de la Universidad.....	83
<i>Figura 25.</i> Pasos de la Gestión. ....	86

**Lista de tablas**

<i>Tabla 1</i> Aportaciones de la Teoría Financiera .....	7
<i>Tabla 2</i> Definiciones sobre Finanzas .....	10
<i>Tabla 3</i> Operacionalización de las variables .....	30
<i>Tabla 4</i> Caracterización del proceso de Gestión Financiera .....	57
<i>Tabla 5</i> Proceso Gestión Financiera.....	59
<i>Tabla 6</i> Hallazgos de la Oficina de Control Interno y de la Contraloría.....	69
<i>Tabla 7</i> Ejecución activa en los últimos cinco años.....	71
<i>Tabla 8</i> Ejecución activa en los últimos cinco años.....	72

## Resumen

El presente estudio se desarrolló en la Universidad de los Llanos, entidad de carácter público, que presta servicios de educación superior. El área de influencia de esta entidad es la región de la Orinoquia y su sede principal se encuentra en la ciudad de Villavicencio, Meta. El autor se encuentra vinculado a la institución en el cargo de Tesorero, y desde su labor misional percibe la necesidad de aplicar mejoramientos a los procesos y procedimientos de la gestión financiera de la Universidad. Por ello la presente investigación tiene como meta la formulación de una propuesta para la implementación de un modelo económico y financiero que permita integrar las áreas administrativas con las áreas académicas de la Universidad, optimizando de este modo la gestión financiera y por ende los procesos institucionales en términos de eficiencia y eficacia. Desde este punto de vista, se pretende mejorar la gestión y administración de los recursos financieros, propósito para el cual es necesario planificar e implementar de manera estratégica y efectiva al cumplimiento de labor misional de la institución en pro del desarrollo regional y del país.

Este trabajo de investigación pretende determinar la importancia de la gestión financiera. Para este fin se especificará, la eficacia de las áreas académicas en relación con la planeación, gestión financiera y toma de decisiones; áreas que deben estar acordes a las necesidades que emanan de ellas mismas. Se plantea una metodología integral producto de la revisión teórico-conceptual teniendo como objetivo el diseño de un modelo de gestión financiera para la Universidad de los Llanos.

**Palabras clave:** Gestión financiera, Modelos de gestión, Administración, Planeaciónxiii  
estratégica.

### **Summary**

The present study was developed at the Universidad de los Llanos, a public entity that provides higher education services. The area of influence of this entity is the region of Orinoquia and its main headquarters is in the city of Villavicencio, Meta. The author is linked to the institution in the position of Treasurer, and since his missionary work perceives the need to apply improvements to the processes and procedures of the financial management of the University. Therefore, the present research aims to formulate a proposal for the implementation of an economic and financial model that allows integrating the administrative areas with the academic areas of the University, thus optimizing the financial management and therefore the institutional processes in terms of efficiency and effectiveness. From this point of view, it is intended to improve the management and administration of financial resources, for which it is necessary to plan and implement in a strategic and effective way the fulfillment of missionary work of the institution in favor of regional and country development.

This research aims to determine the importance of financial management. To this end, the effectiveness of academic areas related to planning, financial management and decision making will be specified; areas that must be in line with the needs emanating from themselves. An integrated methodology is proposed, based on the theoretical-conceptual review, with the objective of designing a financial management model for the University of the Llanos.

**Keywords:** Financial management, Management models, Management, Strategic planning.

## **Introducción**

El propósito de la presente tesis es destacar la importancia de la gestión financiera en las instituciones de educación superior, como es el caso de la Universidad de los Llanos donde se analiza y propone un modelo integral de gestión financiera a través de una mirada sistémica orientada a los procesos y subprocesos organizacionales.

El desafío de la Universidad es administrar y gestionar de la mejor manera los recursos financieros. Esta tarea es crucial desde la planeación estratégica que se desarrolla en la Universidad la cual inevitablemente debe materializarse en una expresión económica, consolidada y estructurada en la organización a partir del control interno de los recursos, que consolidan la gestión y la calidad de la institucional.

El estudio describe los aspectos más importantes de la gestión financiera desde una mirada integral y racional. Partiendo del enfoque de gestión de la calidad se logra identificar el engranaje que existe entre el planear, el hacer, el verificar y el actuar desde el proceso de planificación e implementación con efectividad, esto es, un proceso en el que se logra complementar las variables de la administración de forma armoniosa y efectiva.

## Capítulo I

### 1. Planteamiento del problema

El presente trabajo es un estudio de caso donde se realiza un diagnóstico, análisis y diseño del modelo de gestión para la Universidad de los Llanos, desde la alineación estratégica, la estructura interna y el proceso de gestión financiera el cual está integrado por los subprocesos y procedimientos de cada actividad.

Asimismo, se identificaron las debilidades en la estructura organizacional de la gestión financiera y la planeación presupuestal de vigencias futuras en donde solo se incluye el ajuste del IPC decretado en la vigencia inmediatamente anterior, es decir, un “ajuste nominal” porque el valor real es otro, debido a que la disponibilidad de recursos en términos constantes no cambia. Esta situación es similar a la que se presenta con la construcción del Plan Anual de Ingresos y el Plan Anual de Gastos que se definen sin haber sido discutidos previamente ni llevados a consenso por las partes involucradas en dicho proceso y sin que estos procedimientos se realicen a través de análisis contables de proyecciones presupuestales que se ajusten al contexto socioeconómico del país y la Universidad.

Además, las instituciones de educación superior en Colombia deben de establecer metas emanadas en los planes de acción en cumplimiento con el Plan de Desarrollo Institucional, amplificando las exigencias del Gobierno nacional en maximizar la cobertura académica, la flexibilización de programas acorde a las necesidades del mercado y la calidad en la educación. Es así como la Universidad debe asumir su papel en la sociedad mejorando la cualificación, competencias y el incremento de las garantías laborales a pesar de que los recursos girados por la Nación son imperceptibles para las proyecciones financieras afectando considerablemente la eficiencia y la eficacia organizacional.

Otra situación que ha limitado la gestión financiera en la Universidad es la desarticulación entre la administración y la academia debido a que la toma de decisiones se convierte en un desacierto cuando no se hacen de manera concertada o es el resultado de una planeación estratégica ineficaz e ineficiente. En muchas ocasiones la academia orienta su postura sin contar con las proyecciones presupuestales, ignorando que estas permiten que la organización visualice, planee y analice de la mejor manera el factor económico, estratégico y funcional.

Cabe señalar que los procesos que están inmersos en la gestión financiera de la Universidad se encuentran centralizados a través de las unidades administrativas como *unidades de apoyo a la gestión* y no hacen parte del direccionamiento estratégico de la Universidad. Con ellos, se evidencia la falta de un comité donde se discuta, se desarrollen y se tomen decisiones de manera asertiva con base en los temas concernientes al recurso financiero en un periodo corto, mediano y largo plazo, esto con el fin de apoyar de manera eficiente la misión y visión institucional de la academia y la administración.

La Universidad no ha implementado aun la descentralización organizacional como lo contempla el Acuerdo Superior 20 del 2000 “Proyecto Educativo Institucional” (PEI) limitando la autonomía de las unidades académicas que ofertan productos y servicios careciendo de un componente administrativo que pueda permitir su evolución como unidades estratégicas para la generación de más y nuevos ingresos financieros. Es conveniente mencionar que algunos cargos están siendo ocupados por personal no capacitado en competencias administrativas y contables, lo cual dificulta el manejo eficiente en sus procesos mientras que el análisis de costos y la fijación de valores pueden permitir el crecimiento de dichas Unidades y mejorar la calidad de los servicios educativos.

Por otro lado, el manejo de la información es inconsistente en el momento de consolidar los datos para la elaboración de informes en la alta dirección, así como también a los diferentes entes de control. En estos últimos cinco años la Contraloría Departamental en sus visitas anuales ha reportado hallazgos frente a diferencias en los informes (anexo), debido a que los datos que manejan cada una de las divisiones y el contador de la Universidad son desiguales, lo que genera incertidumbre sobre la veracidad de los mismos y el riesgo que existe a la hora de tomar decisiones.

Es justo decir que la inexactitud de la información se encuentra en el Sistema de Información Financiera (SIIF), debido a que se debe recurrir a la Oficina de Sistemas para resolver los diferentes conflictos que son relacionados a través de los parámetros que se deben tener a la hora de realizar los procedimientos de nómina, contabilización de matrículas, conciliaciones bancarias entre otros movimientos financieros; asimismo, los auxiliares de bancos presentan saldos erróneos, un ejemplo de esta situación es cuando los ingresos que se contabilizan en tesorería no se ven reflejados en el módulo de presupuesto, lo cual dificulta la planeación de los recursos y la asignación de certificados de disponibilidad presupuestal, obstaculizando la toma de decisiones y el normal desarrollo de las actividades organizacionales.

Por otro lado, se presentan demoras en la cancelación de las órdenes de pago en razón de que se ven sometidas a trámites innecesarios y repetitivos, lo cual genera malestar tanto en la comunidad universitaria como en los proveedores. De acuerdo con lo anterior, se ha identificado que el problema radica en la estructura organizacional, los procesos de gestión, el nivel de tecnología aplicada y el sistema de información gerencial que actualmente utiliza la Universidad de los Llanos. Finalmente, se plantea un rediseño en los sistemas de gestión

financiera y una solución oportuna para esta área (presupuesto, tesorería y contabilidad), la cual genera deficiencias en la parte estructural y funcional considerando que se ha identificado que en algunos de los procedimientos se encuentran contrariedades en lo que se refiere a planeación, organización, dirección y coordinación; además se logró detectar la asimetría en la información financiera que comparten las áreas de tesorería, presupuesto y contabilidad, es decir que no existen sinergias entre las dependencias afectando la eficiencia y efectividad institucional. En lo concerniente a las finanzas de la Universidad es necesario encontrar nuevas fuentes de ingresos diferentes a los que emanan del Gobierno nacional y como estrategia financiera en la proyección del cumplimiento misional. Esta es la razón de incorporar a la academia en el proceso de gestión financiera al elevarla a un nivel estratégico institucional.

Finalmente se desea contribuir a la solución de los problemas que afrontan las universidades en relación con la burocracia organizacional, los usos inadecuados del bien público y, como fundamento de este trabajo, la contraprestación de servicio. Por otra parte, el sector administrativo y docente dejará de ser un sector pasivo y receptor para convertirse en un sector proactivo y gestor de desarrollo en la Universidad de los Llanos; el propósito, sin embargo, es el de confrontar la mayoría de estas variables con el fin de establecer una propuesta en la que se logre integrar el factor económico y las comunidades académica y administrativa.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo general.**

- Proponer un modelo de gestión financiera integral que esté acorde a las necesidades y requerimientos de eficiencia y eficacia de la Universidad de los Llanos.

### **1.1.2 Objetivos específicos.**

- Describir los modelos teóricos de gestión financiera aplicados a las organizaciones propuestas por la literatura especializada.
- Esbozar el contexto de la educación superior en Colombia y de la gestión de la Universidad de los Llanos
- Identificar una metodología para describir el modelo de gestión financiera de la Universidad de los Llanos
- Analizar la estructura y el sistema de gestión financiera de la Universidad de los Llanos
- Proponer un modelo de gestión financiera a través de una estructura orientada por procesos para la Universidad de los Llanos.

## Capítulo II

### 2. Marco Teórico

#### 2.1 Modelos de gestión aplicados a las organizaciones de la Educación Superior

A finales del siglo XIX, surge el nacimiento de las finanzas empresariales cuyo fin era el fortalecimiento empresarial a través de la determinación de los costos de producción para calcular el nivel de ganancias y la efectividad de la entidad en un mercado determinado (Flórez, 2008). Al respecto conviene señalar la importancia de la teoría y política financiera en el comportamiento empresarial frente a un contexto externo que abarca el campo de la inversión y financiación en el «sector de capital» de la empresa, en modelos de aclaración y de decisión (García, 1973).

A partir de lo anterior, surge una posición predominante en el perfeccionamiento de un pensamiento financiero que fue “evolucionando desde una esfera descriptiva que se centró en aspectos legales de las fusiones, consolidaciones, formación de nuevas empresas y emisión de valores así como en otros aspectos netamente operativos y de rutina, ejercidos comúnmente por el tesorero de la organización” (Flórez, 2008, p.147).

Dentro de este marco ha de considerarse importante el papel de las finanzas en uno de los subprocesos incuestionables a la hora de tomar una decisión y es que esta disciplina tradicional surgió en gran medida por el interés de cómo manejar los movimientos operacionales en una organización. A partir de la crisis económica de los años treinta se empezó a tejer un comportamiento medido en las actividades financieras “las empresas se empezaron a intensificar por lo que las finanzas se enfocaron en el mantenimiento de la liquidez, quiebras y reorganizaciones, así como el aumento de regulaciones en los mercados

accionarios” (González, 2014, p.22). En este punto se logra incorporar los diferentes aportes de autores destacados que en su época fueron mencionados por sus hallazgos y logros al promover postulados y teorías financieras desarrolladas a partir de pensamientos económicos y matemáticos.

Los más relevantes pioneros de la teoría financiera, relacionados con los principales principios y enfoques de gran avance y estudio económico:

Tabla 1  
*Aportaciones de la Teoría Financiera*

		Aportes	Autores
APORTACIONES A LA TEORÍA FINANCIERA	HASTA MEDIADOS DE LOS SETENTA	Teoría de selección de carteras	Harry Markowitz (1952, 1959) ganador del Nobel en 1990. James Tobin (1958) ganador del Nobel 1981.
		El modelo de valoración de activos financieros (CAPM)	William Sharpe (1963, 1964) ganador del Nobel 1990. John Lintner (1965)
		La teoría del mercado eficiente	Harry Roberts (1959) Jan Mossin (1966) Eugene Fama (1970)
		La estructura financiera de la empresa	Franco Modigliani (1958, 1963) ganador del Nobel 1985. Merton Miller (1958, 1963, 1977) ganador del Nobel 1990.
		La política de dividendos	Miller y Modigliani (1961)
		Teoría de la agencia	Michael Jensen y William Meckling (1976)
	A PARTIR DE LOS SETENTA	Teoría de valoración por arbitraje	Stephen Ross (1976)
		Modelo de valoración de opciones	Fisher Black y Myron Scholes * (1973) * ganador del Nobel 1997 (junto con Robert Merton)
		Información asimétrica y teoría de Señales	James A. Mirless ganador del Nobel 1996. William S. Vickrey ganador del Nobel 1996.
		Behavioral Finance	Daniel Kahneman (1974, 1979) ganador del Nobel 2002.
	A PARTIR DE SETENTA	Behavioral Finance	Mohamed Yunus. Nobel 1996

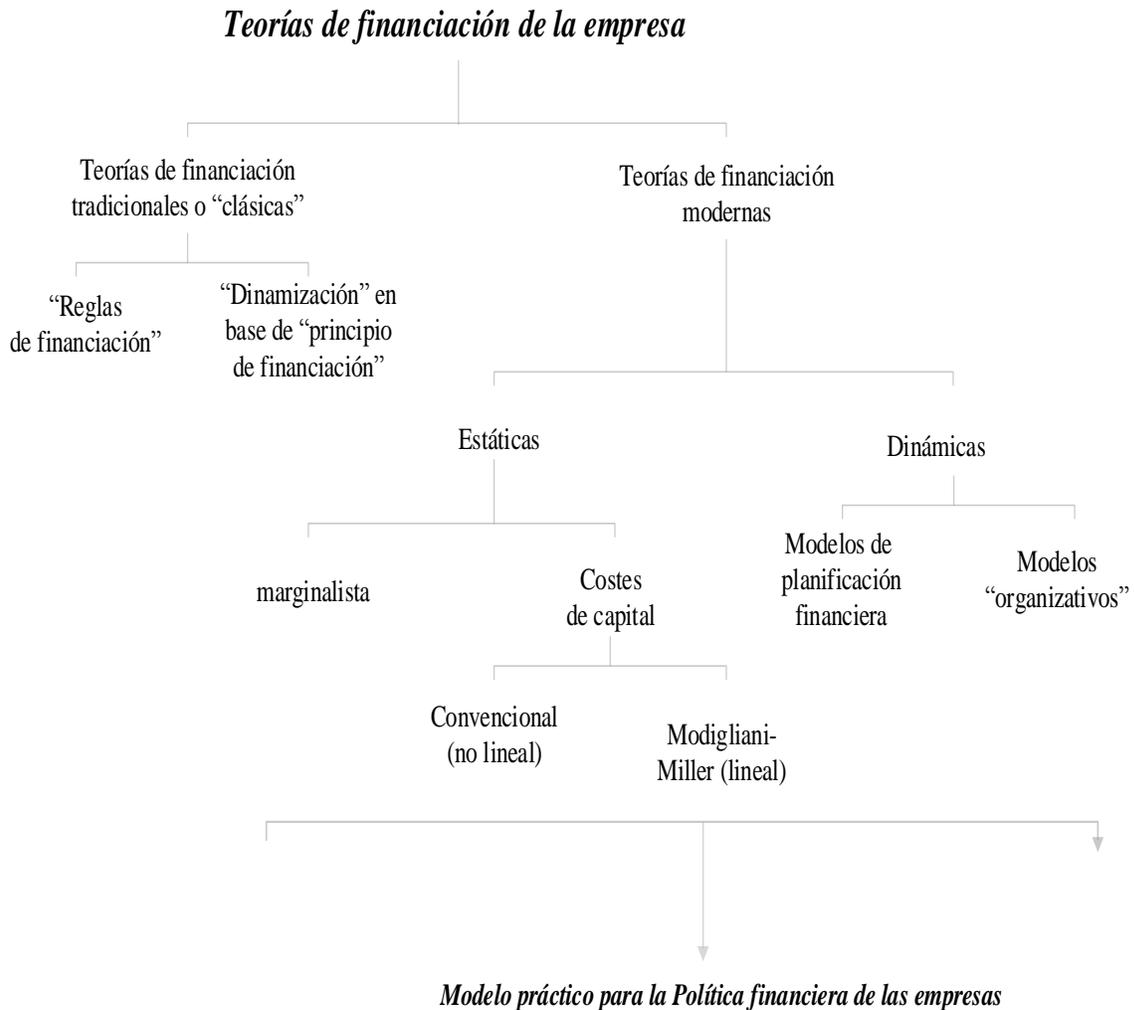
Nota. Adaptado de Saavedra y Saavedra. (2012). Citado por González. S. (2014). *La gestión financiera y el acceso a financiamiento de las Pymes del sector comercio en la ciudad de Bogotá* (Tesis de Magister). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Página 23.

Posteriormente en el periodo de 1950 a 1973, se evidenció un desarrollo en los modelos organizacionales que evidentemente apoyaron los enfoques y herramientas afines al área financiera, logrando una comprensión en el comportamiento económico y la importancia del mercado (Flórez, 2008). Es decir que se analizaba en primera instancia y se estructuraba a través de la realidad económica y la centralización en la toma de decisiones.

Pero la complejidad del mundo económico-financiero de la empresa y el limitado e imperfecto conocimiento que de su cambiante realidad poseemos, requieren un esfuerzo de abstracción y un método de razonamiento que faciliten su aprehensión. La abstracción y simplificación mediante modelos de esa realidad son una forma de organizar nuestros limitados conocimientos y de estructurar la reflexión científica entorno a los elementos definitorios de nuestra matriz disciplinaria. (Azofra, s.f, p.112)

No obstante, Lipfert distingue en el análisis de las reglas financieras dos aspectos sumamente importantes:

- a) por un lado, se plantea el problema de la fijación de principios para la actuación financiera operacional o diaria;
- b) por otro, se trata de establecer un «deber ser», una norma que lleve a la consecución de los objetivos de optimación perseguidos, esto es, se orienta en los «resultados» que se deben alcanzar. (García, 1973, p.157)



***Figura 1.*** Teorías de financiación de la empresa

García, S. (1973). Política financiera de la empresa. *ESIC-MARKET*, Junio-Septiembre, (p.155)

Asimismo, diferentes autores empezaron a construir y ampliar el método financiero a través de la simplicidad de los conceptos; al respecto conviene decir que su único fin era lograr una eficiencia organizacional que se encargará de optimizar los recursos.

Tabla 2  
*Definiciones sobre Finanzas*

<b>AUTORES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Bodie y Merton (1999)	La teoría financiera consta de una serie de conceptos que nos ayudan a organizar nuestras ideas sobre cómo asignar recursos a través del tiempo y de un grupo de modelos cuantitativos que nos permiten evaluar alternativas, adoptar decisiones y realizarlas.
Mochón y Aparicio (1998)	Incluye el desarrollo de teorías relacionadas con: mercados eficientes, selección de carteras, valoración de activos y opciones, conflictos de intereses, asimetrías de información y finanzas de la empresa, esta última relacionada con decisiones de inversión, financiamiento y políticas de dividendos.
Marín y Rubio (2001)	El estudio del comportamiento de los individuos en la asignación intertemporal de sus recursos en un entorno incierto, así como el estudio del papel de las organizaciones económicas y los mercados institucionalizados en facilitar dichas asignaciones.
Díez y López (2001)	Se ocupa de la generación, asignación y circulación del dinero dentro del sistema económico
Garay y González (2005)	La teoría financiera consiste en un conjunto de modelos cuantitativos que permiten optimizar la manera como los agentes económicos asignan recursos escasos a lo largo del tiempo.
Saavedra y Saavedra (2012)	Las finanzas es el estudio de cómo las organizaciones se allegan, asignan y utilizan recursos monetarios en un cierto plazo.

Nota. Elaboración propia a partir de Vera (2010). Fuente: González. S. (2014). *La gestión financiera y el acceso a financiamiento de las Pymes del sector comercio en la ciudad de Bogotá* (Tesis de Magister). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Página 24

Hacia 1968 en Francia, la autogestión es analizada como un proyecto social debido a su alcance y el carácter de organización colectiva basado en la asociatividad del recurso humano (UNESCO, 1981). Esta noción en las instituciones de educación superior puede ser aplicada a través del cooperativismo y la autonomía Universitaria en el enfoque administrativo.

No obstante, para empezar a identificar el papel principal de los modelos organizacionales en la autonomía universitaria se debe de comprender el origen de la Universidad como organización en su índole social, investigativo e idealista. Por ello, “el gestor administrativo y financiero tiene que secundar con la gestión académica de la universidad, para no caer en los errores de criterio de gobernabilidad” (Delgado, s.f, p.90).

En cuyo caso Proudhon (1809- 1865), trata de inventar una nueva sociedad autónoma y anarquista con una noción liberal e individualista útil a la hora de perpetrar reformas en la visión y funcionalidad organizacional (UNESCO, 1981). A pesar de que la sociedad y el Estado son representantes absolutos de un pensamiento burocrático, sistémico y desigual de una corriente capitalista la cual es materializada en las estructuras organizacionales en este caso las universidades públicas.

Del mismo modo “Juan Jacobo Rousseau (1712-1778) conforma un enfoque clave fundamentado en el Estado ideal de libertad, igualdad y fraternidad” (Porto, s.f, 239). Al mismo tiempo fue considerado como uno de los padres de la autogestión debido a su teoría del contrato social:

Toda persona que se da a todos no se da a nadie, y como no hay ningún asociado sobre el que no se adquiere el mismo derecho que se le cede sobre sí, se gana el equivalente de todo lo que se pierde, y más fuerza para conservar lo que se tiene. (UNESCO, 1981, p.5).

Entre tanto, los paradigmas cambiarían de acuerdo a los componentes y el modo en que cada organización se acoplaría a los diferentes sistemas de gestión que se emplearían a lo largo de la historia y que de ante mano serian vitales para el desarrollo de cada estructura. “Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a los principios de Taylor: la división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas” (Almaguer, Hernández, Ruiz y Torres, 2013, p.3).

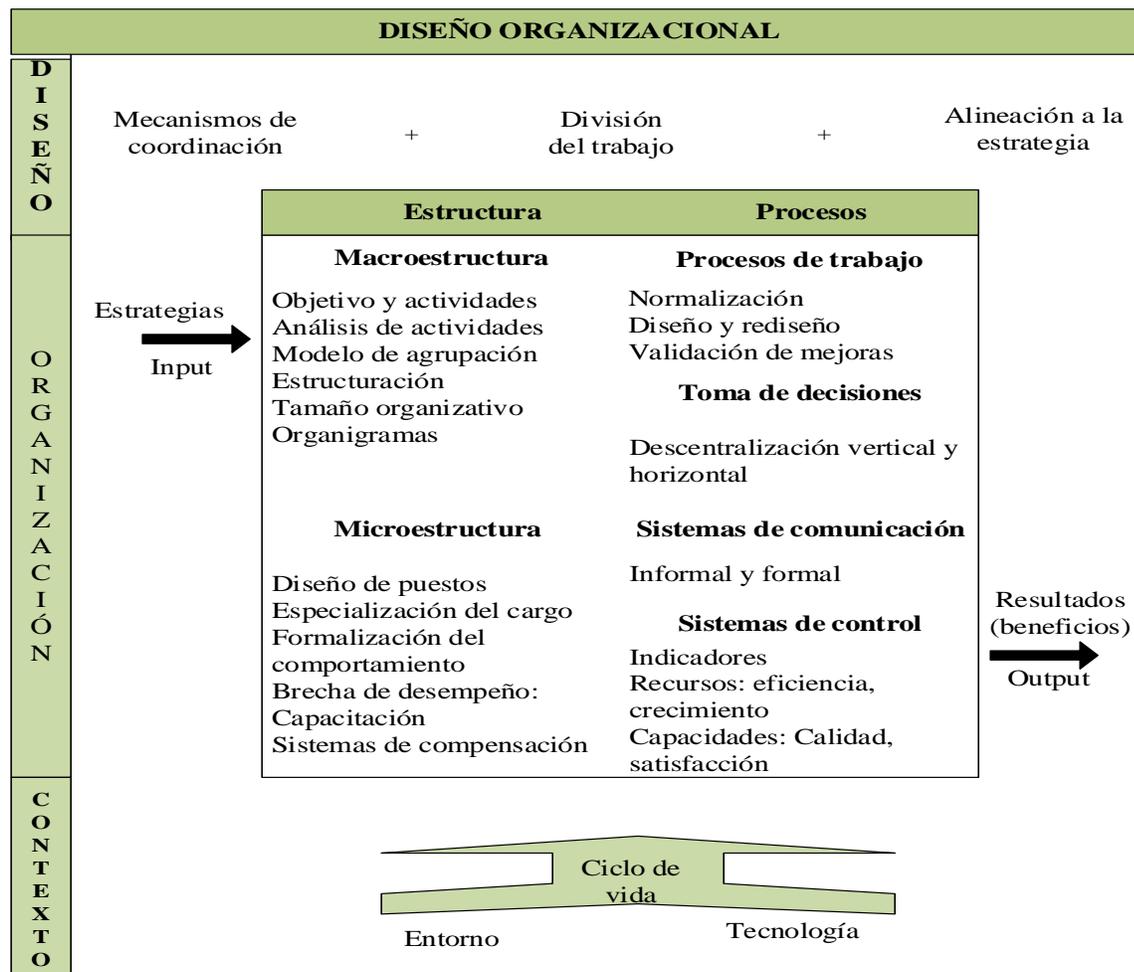
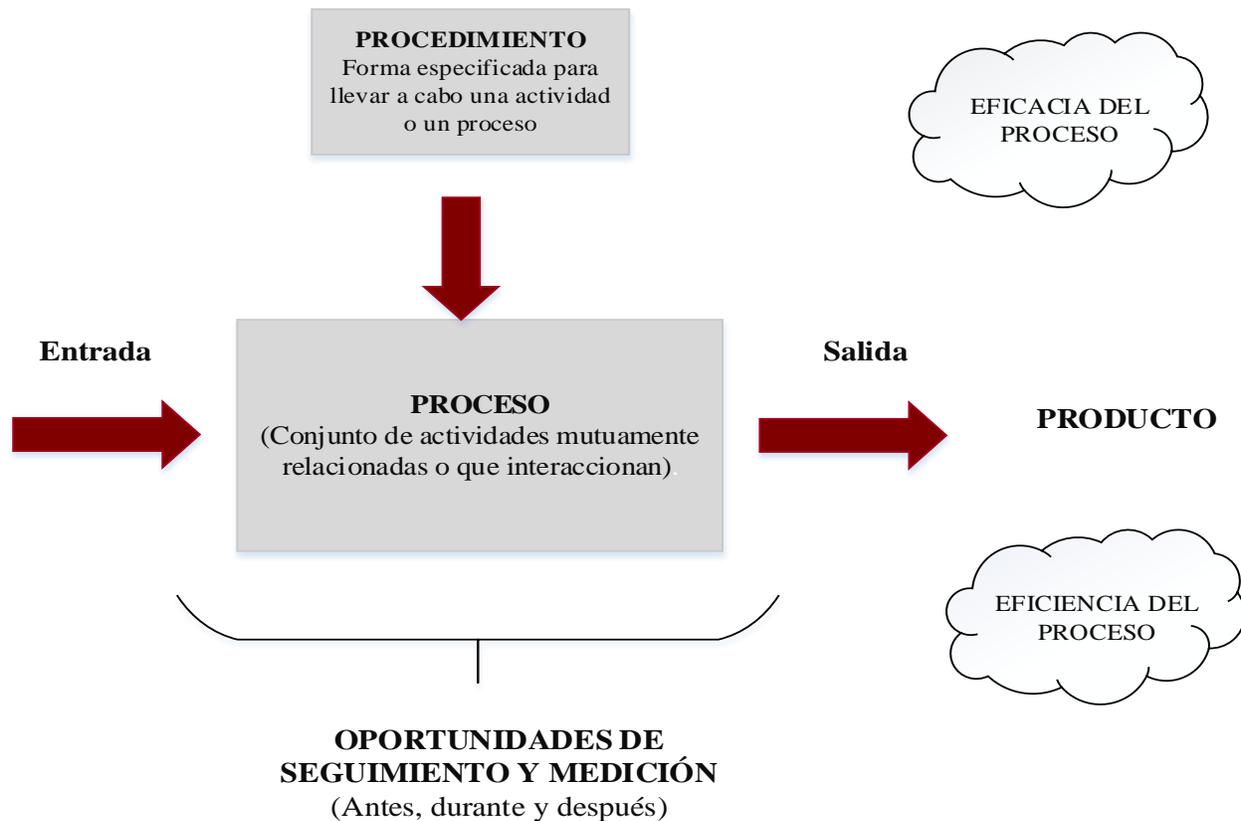


Figura 2. Esquema del modelo general del diseño organizacional

Fuente: Gilli, J. (2011). *Diseño organizativo Estructura y Procesos*. Buenos Aires: Granica. Citado por Cruz, W. (2015). *La Estructura Organizacional y el Análisis de la Capacidad Institucional: Un Referente en la Universidad de los Llanos*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, Página 58.

De acuerdo con el diseño organizacional y la complejidad de los procesos, se debe inferir el comportamiento del contexto en la entrada a un sistema; en tal sentido, la universidad

establece de manera específica las actividades que son relacionadas con un aspecto importante: las oportunidades de seguimiento que son direccionadas en la medición que se aplique a un macroproceso.

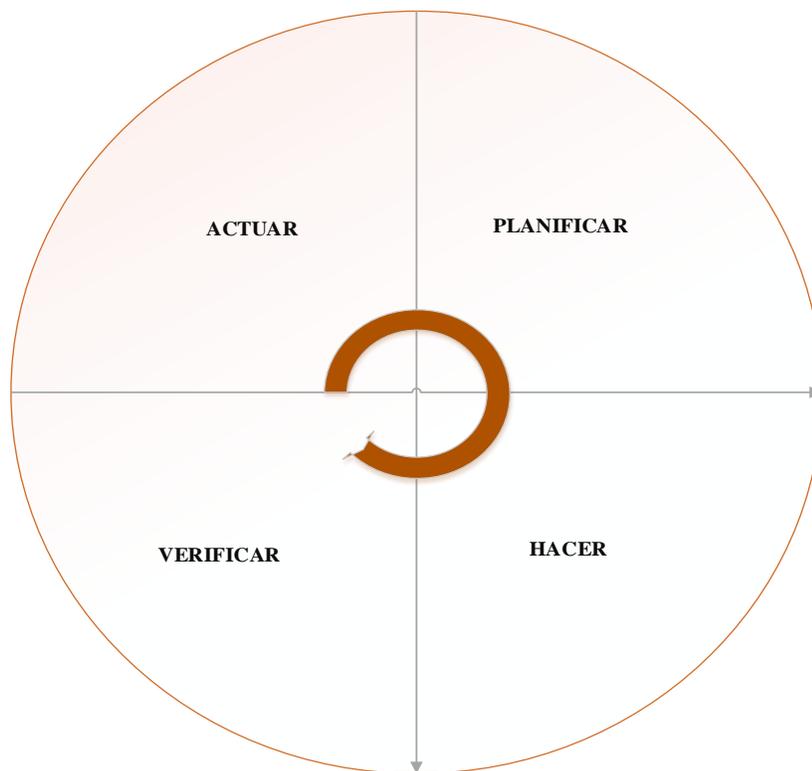


*Figura 3.* Representación de un proceso

García, M., Quispe, C., y Raéz, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6 (1). Página 91.

Cabe señalar que la evolución del sistema de gestión se desarrolló alrededor de la efectividad y la eficacia de los procesos como parte interna de un modelo organizacional, vinculado a un ciclo de mejora continua. “La Norma NTP-ISO 9001:2001 hace énfasis en la importancia de que la organización identifique, implemente, gestione, y mejore continuamente la eficacia de los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad en el logro de los objetivos organizacionales” (García, Quispe, Raéz, 2003, p.91).

A partir del año 1950, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó el Ciclo PHVA como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas. De allí hasta la fecha, este ciclo (que fue desarrollado por Shewhart), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua. Las Normas NTP-ISO 9000:2001 basan en el Ciclo PHVA su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad. (García, 2003, p.91)

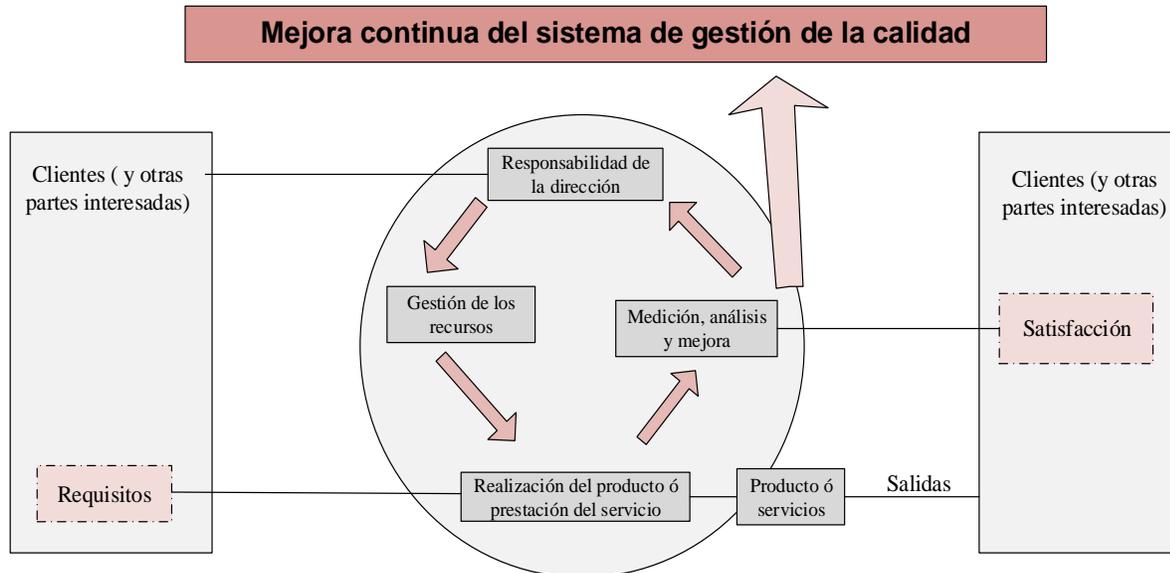


*Figura 4.* Ciclo de Deming

García, M., Quispe, C., y Raéz, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6 (1). Página 91.

En la actualidad los sistemas de gestión de calidad están basados en procesos organizacionales los cuales interactúan en gran escala a la proporción de los objetivos

propuestos por los directivos; cabe señalar que son implementados a través del liderazgo y mejoramiento continuo del desempeño organizacional (García, 2003).



*Figura 5. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos*

Fuente: NTCGP 1000. (2009). "Sistema de Gestión de la Calidad. Para la rama ejecutiva del poder Público y otras entidades prestadoras de servicios". Página 2.

“La gestión por procesos despierta un interés creciente, es ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de gestión de calidad y/o calidad total” (Almaguer, 2013, p.3). Asimismo, la universidad como sistema organizacional está conformada por un conjunto de procesos y procedimientos acordes a su visión y misión institucional. Cabe señalar que el organigrama es la forma más representativa a nivel estructural debido a que “este diagrama permite inferir algunos aspectos de la división técnica del trabajo, la fragmentación de la autoridad, y la importancia asignada a las unidades. Todas estas cosas deben ser registradas mediante categorías descriptivas específicas” (Hintze, 1999, p.6) citado por (Cruz, 2015, p.58).



Figura 6. Mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad Universidad de los Llanos  
Fuente: Universidad de los Llanos. (2016). Oficina asesora Planeación y la oficina del SIG

Cabe señalar que el modelo de control de gestión funciona en las universidades a través de indicadores que analizan el desempeño, cuya actividad está basada en la educación y el conocimiento; en cuyo caso se deben emplear las medidas necesarias para ejercer las actividades propias de una organización dedicada a la enseñanza (Gómez y Pérez, 2008). Asimismo, es importante reconocer que el subproceso financiero está articulado a través de modelos concentrados en aspectos estratégicos, misionales y referentes en la calidad del servicio.

Por tanto, la gestión financiera en una institución académica está referida a las tareas esenciales de consecución de recursos y decisiones de inversión, así como también a la planificación y el control de los recursos financieros. Las expresiones más concretas de

los resultados de la gestión financiera lo constituyen los indicadores de liquidez, la solvencia y los resultados operacionales (Pedraja-Rejas y Rodríguez Ponce, 2015). Citado por (Delgado, Ganga, Pedraja y Rodríguez, 2017, p.120)

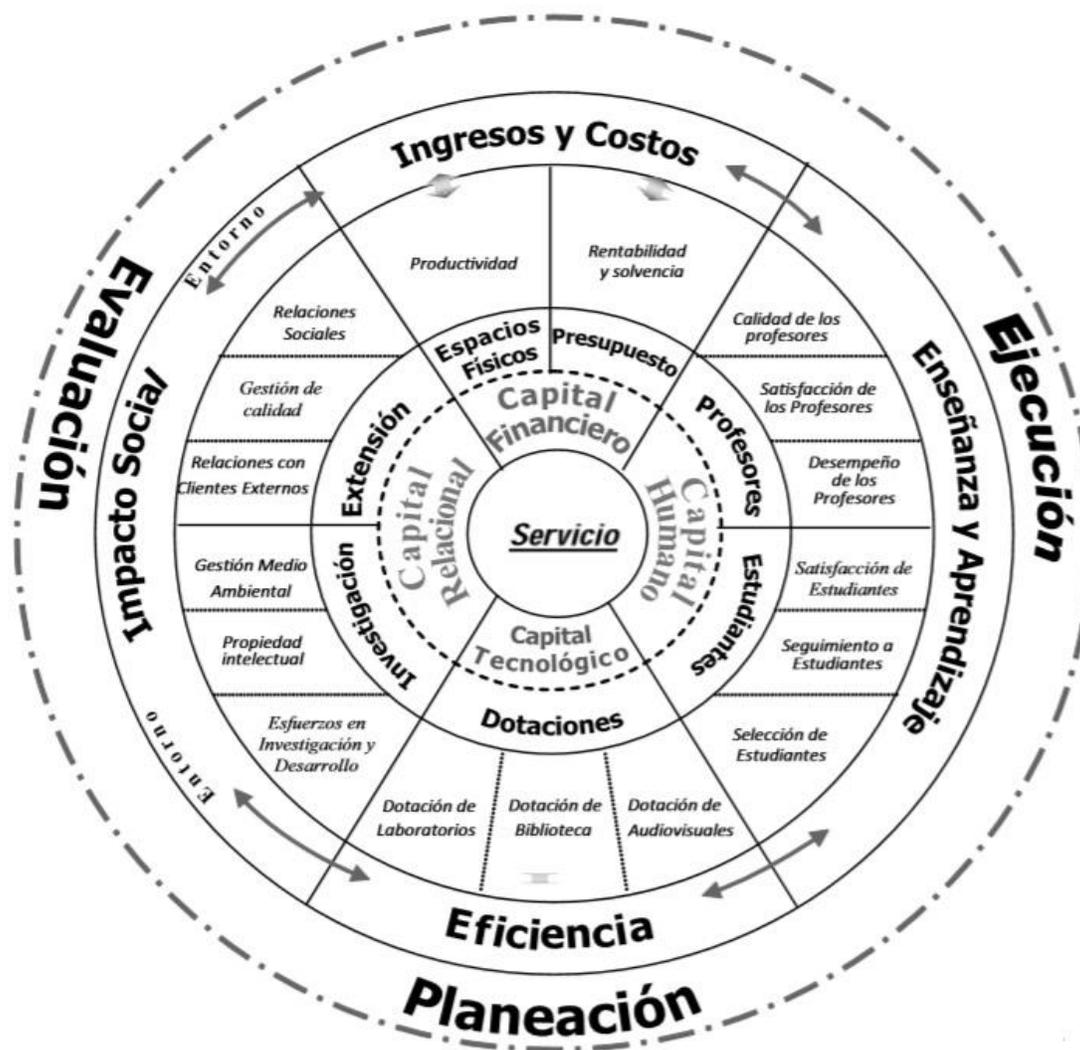


Figura 7. Modelo de gestión para procesos académico administrativos

Fuente: Gómez, M., y Pérez, N. (2008). Un modelo de gestión para procesos académico-administrativos para instituciones de educación superior. *Vínculos*, 4 (2). Página 16

“Los procesos de la gestión pública requieren un rediseño para la creación de nuevas capacidades en las instituciones políticas orientadas a promover la participación y acción de la sociedad civil en los asuntos públicos locales mediante la formación de un capital social” (Vargas, 2006, p.230). Sin duda alguna este es uno de los desafíos más complejos para las organizaciones que son asimétricas al poder.

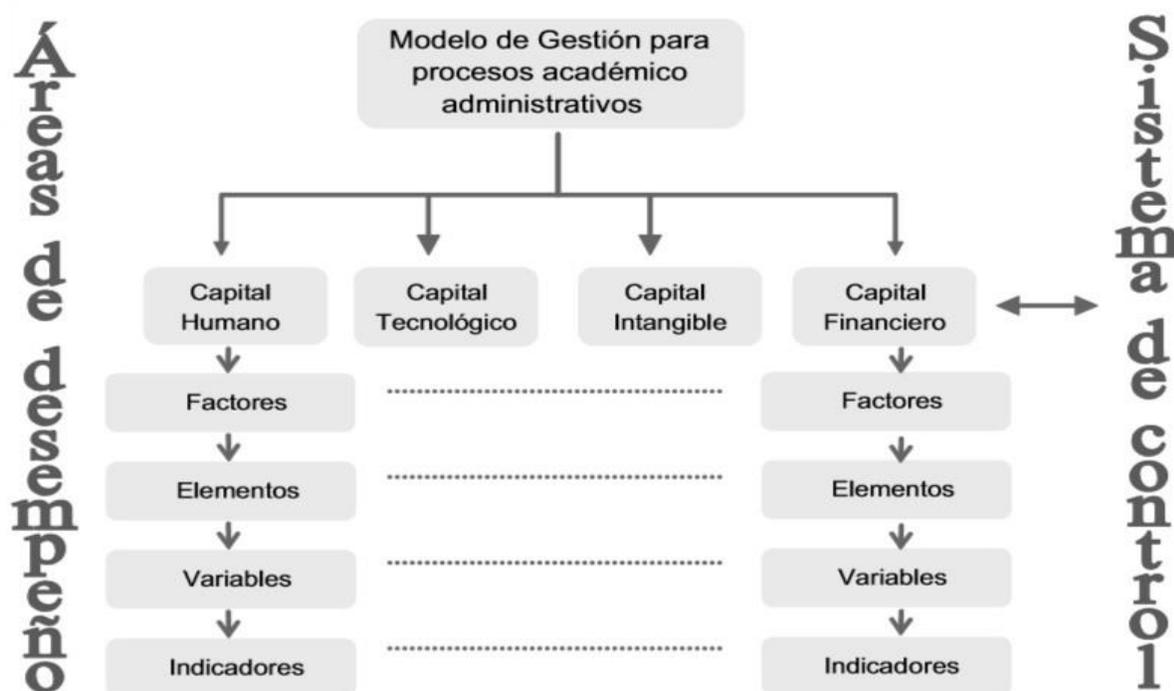


Figura 8. Niveles de desagregación de los componentes del modelo

Fuente: Gómez, M., y Pérez, N. (2008). Un modelo de gestión para procesos académico-administrativos para instituciones de educación superior. *Vínculos*, 4 (2). Página 18

Las universidades deben ser vistas como cualquier otra organización; lo que las diferencia de otras son características y sus objetivos en términos de misión, visión y organización funcional. Las universidades, al igual que cualquier organización, parafraseando a Porter,

se ven constantemente abocadas a afrontar cambios, derivados fundamentalmente de la evolución en las necesidades de sus clientes, en la tecnología para satisfacer dichas necesidades y en la forma de gestión en las organizaciones mediante el desarrollo de nuevas ventajas competitivas. Esto que hace cada vez más importantes el desarrollo de modelos de gestión y la inversión de sus propietarios para el establecimiento de un adecuado soporte en gestión de las funciones misionales de la universidad. (Duque, 2009, p.26)

En este sentido y con el objetivo de entender o identificar la estructura organizacional que corresponde al subproceso de gestión financiera de la Universidad de los Llanos, se diseñó la siguiente figura:



*Figura 9.* Subproceso de gestión financiera  
Fuente: Elaboración propia.

En este orden de perspectivas se esperaría que las actividades misionales de la Universidad sean construidas con la ayuda de entes encargados en la consultoría, asesoría y la conformación de las oficinas de proyección del centro universitario. Esta necesidad casi imperativa está relacionada con que

La Universidad tiene que construir país, a la sociedad, concertando con las partes involucradas, las internas y las externas, bajo la idea de responsabilidad como compromiso, identificando y comprendiendo los efectos de sus acciones, la noción de impactos; compromiso para concertar y responder con las partes interesadas, el diálogo; compromiso para rendir cuenta de las decisiones, la transparencia de las acciones y dar respuestas a los problemas que se presentan en la sociedad, cumpliendo con lo declarado y pactado en su misión y visión, consciente de que a diferencia de las empresas, el estudiante no es un cliente que compra un producto, sino que constituye el producto final. (Sánchez, 2012 p. 244)

Dentro de los procesos de gestión llevados a cabo en la Universidad de los Llanos suele presentarse una confusión en términos de costos debido a la racionalidad institucional de tal forma que el proceso financiero está inmerso a presentar problemas fiscales, en cuyo caso la solidez de su institucionalidad no ha sido identificada en los costos de las actividades que se realizan dentro de los programas. En el caso de los posgrados, es evidente que se debe establecer una diferencia entre aquello que se gasta al momento de abrir un programa, y los diferentes gastos que la Universidad estaría depositando permanentemente para subvencionar, sostener y establecer un control de gestión dentro del desarrollo institucional del posgrado; quizás, un buen sistema de control determina la vida o no del sector privado dentro de lo público:

Las organizaciones están luchando con la escasez de recursos y con la constante necesidad de tomar decisiones informadas sobre el uso de capital. Así, la información se ha vuelto esencial y los sistemas de control de gestión que miden la eficacia y eficiencia de las decisiones se han convertido en puntos de apoyo al desarrollo sostenible de las instituciones. (Delicado, 2014, p. 854)

“Una mejor calidad implica un trabajo de carácter interno y, por tanto, se concentra no sólo en aspectos funcionales u operacionales de la universidad, sino también en sus aspectos estratégicos” (Gómez y Pérez, 2008, p.15). Para ilustrar mejor el modelo de gestión, se incorporó la siguiente figura que relaciona la academia en una organización compleja y jerárquica.



*Figura 10.* Gestión Financiera desde la academia.

Fuente: Elaboración propia

Cabe concluir que la dirección organizacional debe implementar sistemas que le permita determinar los costos de los programas y tener un mayor control en los ingresos que percibe la institución a través de los movimientos financieros. Asimismo, la academia adquiere una connotación estratégica, su inclusión en la toma de decisiones en lo concerniente a lo económico obliga a replantear el modelo de gestión financiera de la Universidad de los Llanos.

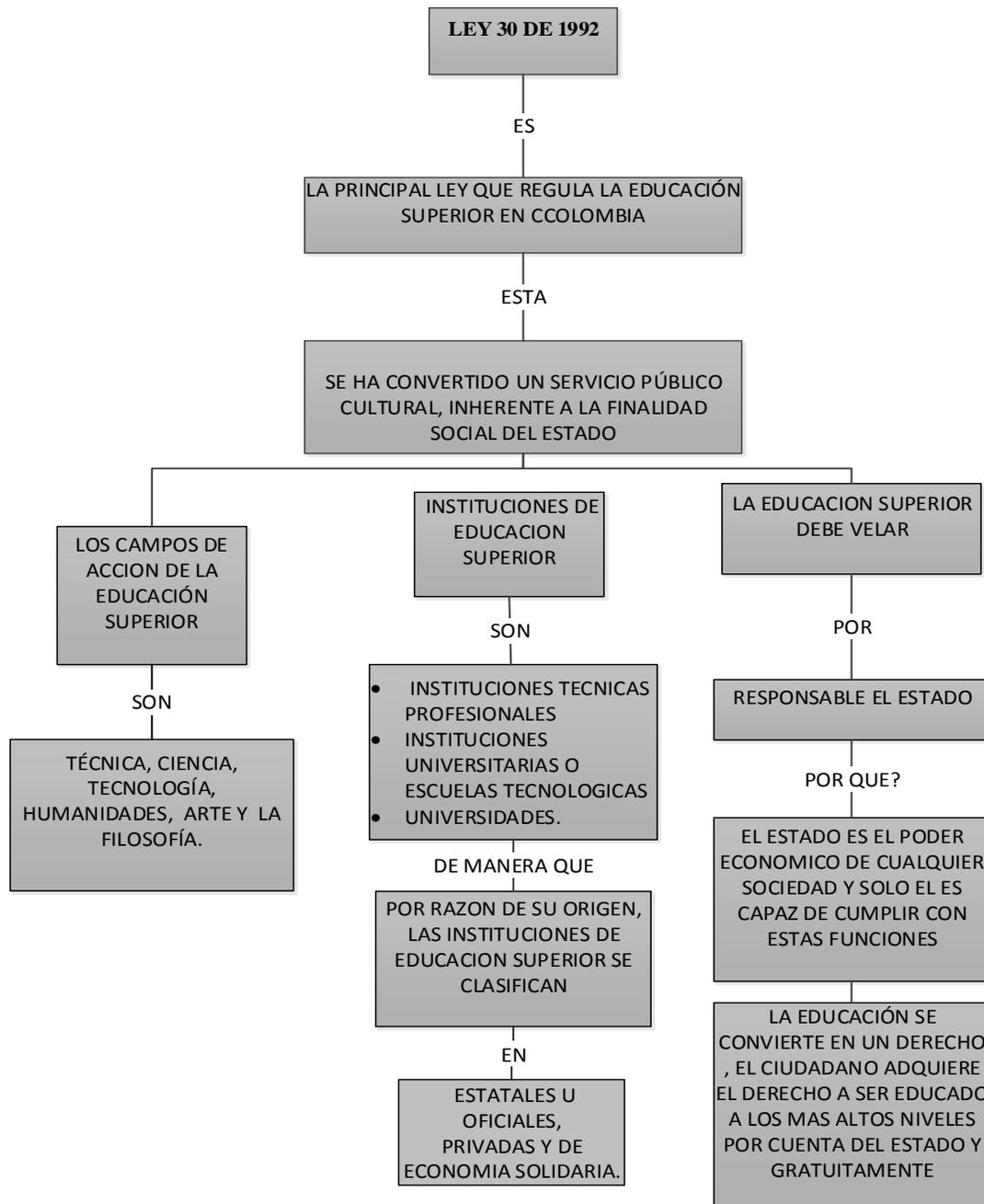
Con respecto a la figura 10, se ilustra la gestión académica en proporción con la gestión financiera la cual debe proyectar a la institución hacia la productividad de las facultades y sus programas donde es evidente que la planeación estratégica está fija en los objetivos institucionales, los cuales están asociados a extenderse en un periodo determinado a través del número de programas de pregrado, especializaciones, maestrías, doctorados entre otros; finalmente, la academia se convierte en un actor principal para la propuesta del modelo de gestión financiera integral.

Por otra parte, en los últimos años se ha empezado a desarrollar en Colombia una nueva tendencia a través de las denominadas *políticas de autosostenimiento* para las instituciones públicas territoriales; este modelo de administración en otro ámbito del tejido administrativo puede ser denominado como: *modelos de autogestión*. Sin embargo, este hecho no se encuentra alejado de las universidades colombianas (Belén, Zaldúa y Longo, 2011) debido a que se reforma cada uno de los cargos de los centros universitarios en entes gestores de recursos para la misma institución; es bien sabido que esta tendencia da lugar a movimientos sociales en contra, lo cual implica un redimensionamiento de las universidades públicas hacia una dirección organizacional racional y responsable.

## **2.2 Modelo de Educación Superior en Colombia**

El Gobierno Nacional proclamó la Ley 30 de 1992 la cual tiene como objeto la reestructuración y organización del servicio público de la Educación Superior para el territorio Nacional, a lo largo de su articulado y sus capítulos, decreta los fundamentos en los que se prestará y se facilitará el desarrollo de las potencialidades de la población nacional para formarse de manera integral. En este sentido se propone una alineación con la educación media o secundaria, tendiente de manera consecuente a la formación profesional. De igual manera es consecuente al definir la educación universitaria como un servicio público cultural, inherente a la finalidad social del Estado, de conformidad con la Constitución Política de Colombia y que, por tanto, se debe garantizar la autonomía universitaria y velar por la calidad del servicio educativo, la cual será supervisada y controlada por organismos constituidos en el modelo de educación nacional.

Por otra parte, el Ministerio de Educación Nacional propone un nuevo modelo educativo que apunta al fortalecimiento de la educación técnica a través de la educación terciaria, es decir, movimiento con el cual se desarticularía la brecha existente entre las carreras técnicas y las Universitarias (MEN y OCDE, 2016). De cualquier modo es importante que las instituciones de educación superior logren mejorar la calidad y la igualdad ante las frecuentes transformaciones del sistema educativo a través de políticas públicas.



*Figura 11.* Mapa conceptual Ley 30 de 1992

Fuente: Ley 30 de 1992. Elaborado por: MORALES, Katerine, MOSQUERA, Liyibeth y MURILLO, Fanny. (s.f.) . *Ley 30 de 1992 del Ministerio Nacional de la Educación.* {En línea} disponible en <http://es.slideshare.net/lipilenguas/ley-30-de-1992-del-ministerio-nacional-de-la-educacion>. Citado por Grupo de Modernización Universidad de los Llanos. (2017). *Capítulo 3. Análisis de Factores externos.*

Paradójicamente, el modelo presupuestal del Gobierno Nacional esta direccionado a través de un marco Normativo que ineludiblemente corresponde a la burocratizacion de las organizaciones en su orden territorial.

Por ello, las diferentes etapas y procesos del presupuesto público en Colombia, además de lo contemplado en la Constitución Política , se encuentra recogido en las normas previstas en la leyes 38 de 1989, 179 de 1994 y 225 de 1995, compiladas en el Decreto 111 de 1996, que constituyen en conjunto el Estatuto Orgánico del Presupuesto. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2011, p.35)



**Figura 12.** Estatuto Orgánico del Presupuesto Nacional

Fuente: Basado en la Ley 38 de 1989 y la Ley 179 de 1994 Citado por MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. (2011). "Aspectos Generales del Proceso Presupuestal Colombiano" (p.38) {En línea} [http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FMIG\\_5822818.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased](http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FMIG_5822818.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased) Citado por Grupo de Modernización Universidad de los Llanos. (2017). *Capítulo 3. Análisis de Factores externos.*

## Capítulo III

### 3. Metodología

En el presente estudio se analizó la importancia del “método” como el camino que conduce al conocimiento; este es un procedimiento proyectado a través de “la actividad científica con el fin de descubrir las formas de existencia de los procesos, distinguir las fases de su desarrollo, desentrañar sus enlaces internos y externos, esclarecer sus interacciones con otros procesos, generalizar y profundizar los conocimientos adquiridos” (Vidal, 2004, p.106).

No obstante, se puede afirmar que en el proceso de investigación se aplican cuatro grandes fases (Alvarado, 1990):

a. Análisis de la situación problemática y conceptualización teórica de ésta. Implica la comprensión del problema, su inserción en un cuerpo teórico, la formulación del objetivo a alcanzar, el planteamiento de posibles hipótesis y la precisión conceptual y de variables que se utilizarán; b. Determinación de las estrategias metodológicas de aproximación al objeto de conocimiento, o sea, el diseño metodológico; seleccionar el tipo de investigación que se efectuará, elegir los medios y técnicas apropiadas y planear el trabajo de campo; c. Trabajo de campo para la recolección de la información y/o para la intervención específica en los grupos o comunidades; d. Análisis e interpretación de la información obtenida en el proceso. También comprende retroalimentación al problema planteado e inserción del nuevo conocimiento en las teorías existentes. Citado por (Calderón, 2005, p.26)

A continuación, señalaré la manera en la que se conformó el marco estructural de la presente investigación realizada a la Universidad de los Llanos y que se desarrollará de acuerdo con el logro de los objetivos propuestos.

### **3.1 Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación intenta establecer la consistencia argumentativa entre el problema, los objetivos y su hipótesis, mediante la rigurosa aplicación de los aspectos metodológicos: técnicas, instrumentos y procedimientos en relación con el propósito de la investigación. Basado en lo anterior, se intenta generar una estrategia apoyada en la recolección de la información ya sea que se trate de una fuente secundaria como lo son los informes de la Oficina de Control Interno de la Universidad de los Llanos, donde se pretende establecer la conveniencia de los modelos, sustentar los principales fundamentos del enfoque a través de la confirmación de los elementos investigativos, el cumplimiento de la prueba de confiabilidad y las condiciones de su aplicación. Con respecto a las novedades se prevé analizar las principales causas y síntomas que justifican la problemática.

En la fase inicial de investigación, se evidencia fundamentalmente un carácter teórico debido a que su eje principal está ratificado en la demostración de las limitaciones de la autoridad, los alcances de los objetivos organizacionales, y la incidencia dentro del sistema de gestión, por tanto, se realizará un análisis de los enunciados y las prácticas que se promueven desde el marco epistemológico de las teorías emergentes.

### **3.2 Tipología y metodología de la investigación**

Siguiendo los principios planteados por Roberto Hernández Sampieri, la presente investigación se define en virtud de su naturaleza de tipo “exploratoria”, por tanto, lo que implica abordar bibliografía especializada a través de una revisión minuciosa del tema relación con todos sus referentes. De la misma manera, se pretende realizar la “observación participante” implementado un seguimiento y estudio de caso con el fin de adquirir el suficiente conocimiento para determinar los factores que son relevantes ante la solución de

las diferentes problemáticas organizacionales. Estos elementos incorporados a la investigación contextual, permitirán concluir la relación existente entre la estructura, los sujetos, las prácticas desde las Unidades Financieras de la Universidad en su acontecer y con ello formular la aproximación de un modelo que disponga una nueva forma de Gestión Económica y Financiera para la Universidad de los Llanos.

Cabe señalar que la finalidad de la presente investigación es aplicativa debido a que su propósito es causar un efecto que reforme y a la vez transforme un fenómeno, utilizando razonamientos inductivos y deductivos presentes en el método científico (aplicable a las ciencias sociales y administrativas). Por consiguiente es válido obtener una fuente confiable y segura, perfeccionando las teorías revaluadas a partir de las conclusiones propuestas.

El tipo de fuente utilizada sería de tipo mixta (combinación entre fuentes primarias, secundarias y terciarias); los sujetos de la investigación son las dependencias de la Universidad de los Llanos las cuales efectúan el proceso de los recursos financieros y la tipificación de prácticas actuales en prospectivas del ordenamiento en el quehacer del manejo de los recursos económicos de la institución.

### **3.3 Del estudio de caso**

Se ha seleccionado el método de caso con el objeto de llevar a cabo un análisis exhaustivo de las múltiples contradicciones financieras que se presentan en la Universidad de los Llanos; Para empezar la presente investigación está basada en los conceptos organizacionales específicos los cuales diferencian el quehacer de los actores y garantizaran estrategias altamente diferenciadoras en la administración financiera.

La importancia de esta metodología dentro del área de organización (Bonache, 1999), ha ido creciendo en los últimos años debido a la gran presencia e influencia que determinados trabajos basados en el estudio de casos han tenido (Lawrence y Lorsch, 1967; Mintzberg, 1979; Hamel y Prahalad, 1995; Miles y Snow, 2002). Pero hemos de ser conscientes tanto de las ventajas que presenta como de los inconvenientes (Bonache, 1999). (Montoya y Montoya, 2012, p.26)

Es justo decir que la Universidad de los Llanos está considerada como una institución que requiere de una transformación en sus procesos financieros, sin quebrantar la normatividad, en razón de dar respuesta ágil e inmediata a todos sus *stakeholders*. Por este motivo se considera analizar con rigor y profundidad los elementos organizacionales que permitan exponer la falta de experiencia y base teórica para la implantación de determinadas prácticas que sustentan la innovación y la ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Hartley, 1994), adicionalmente permitan enriquecer la gestión existente y encontrar variables del contexto sin identificar que deben formar parte de nuevos diseños de la investigación (Yin, 1981) (Montoya y Montoya, 2012).

Centrados ya en el método del caso, se ha de mencionar que dentro de las distintas tipologías que existen, en este acápite se trata de un estudio descriptivo, que pretende revelar las causas o el porqué de un determinado fenómeno. Se trata por tanto de “construir o depurar teorías” (Bonache, 1999: 129) y adoptar una visión holística de la situación donde no se separa el fenómeno a estudiar de su contexto.

Concluido el estudio se llevará a cabo una inducción analítica y no estadística, donde no se generaliza la población, sino que se infieren proposiciones o generalizaciones teóricas para futuras investigaciones (Bonache, 1999). (Montoya y Montoya, 2012, p.26)

### 3.4 Tamaño y selección de la muestra

Para la siguiente investigación se determinó que la población de estudio sería la Universidad de los Llanos, tomando como muestra la planta administrativa conformada por 128 funcionarios de acuerdo con su tipificación.

Asimismo, se realizó el estudio cuantitativo en la Universidad a través de una encuesta a 38 funcionarios públicos dado que la clasificación está sujeta a las disposiciones que dicte la Ley 909 de 2004, reglamentada por el Decreto 2539 de 2005 “por el cual se establecen las competencias laborales de los niveles jerárquicos de las entidades públicas” ya sea Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial.

#### 3.4.1 Operacionalización de las variables e Instrumentos.

Para determinar el instrumento de operacionalización en las variables se construyó la siguiente herramienta de estudio para lograr el siguiente objetivo.

**Objetivo General.** Proponer un modelo de gestión financiera integral eficiente y eficaz que esté acorde a las necesidades y requerimientos de la Universidad de los Llanos.

Tabla 3  
*Operacionalización de las variables*

Variables	Definición	Dimensión	Preguntas de indicador
Planeación de la Gestión financiera	Variable que permite tener claro los objetivos de la organización, en relación con la alineación estratégica	Nivel de planeación	¿Se lleva a cabo una planificación financiera ordinaria y periódica para apoyar el desempeño?
			¿Existe una planificación presupuestaria adecuada?
			¿Se analizan las necesidades de efectivo por medio de declaraciones de flujo de ingresos?
			¿Son oportunos los planes presupuestarios?
			¿Se actualizan los planes presupuestarios a medida que se recibe información financiera?

			<p>¿Participan los miembros del cuerpo directivo en la planificación y supervisión financiera?</p> <hr/> <p>¿Son adecuados los recursos humanos para asegurar una planificación financiera efectiva?</p> <hr/> <p>¿Se observan y analizan las comparaciones de los presupuestos reales y planificados para tomar decisiones?</p> <hr/> <p>¿Se proporcionan informes a los gerentes principales, a la junta directiva y a las entidades de financiamiento con regularidad (por lo menos una vez cada trimestre)?</p> <hr/> <p>¿Se proporciona la información financiera de manera oportuna a los que la necesitan?</p>
		Estructura interna	<p>¿Se tiene formalmente definida la estructura de la Gestión Financiera de la Universidad?</p> <hr/> <p>¿La estructura de la gestión financiera está orientada a procesos, que articule las diferencias académicas y administrativas de la Universidad?</p> <hr/> <p>¿Siguen los miembros de la organización procedimientos financieros enunciados con claridad?</p>
Organización de la Gestión Financiera	Variable que permite evaluar el nivel de organización con relación a la división del trabajo, mecanismos de coordinación y procesos	Procesos Procedimientos	<p>¿Están satisfechos los entes de control internos y externos con los controles de la organización en cuanto a la información financiera?</p> <hr/> <p>¿Hay miembros del personal y del directorio que son competentes y comprenden la función de los procedimientos y la información financieros?</p> <hr/> <p>¿Existe un comité directivo y de gestión que asesore y supervise las cuestiones financieras?</p> <hr/> <p>¿Los sistemas de información financiera son eficientes en la organización, ejecución y resultados de la gestión financiera?</p>

Seguimiento a la gestión Financiera	Variable que evalúa los resultados de la ejecución financiera y los sistemas de información financiera interna y externa	Ejecución presupuestal	¿Hay informes y estados financieros para apoyar una toma de decisiones efectiva y un buen desempeño? ¿Hay personal adecuado para registrar la información financiera y producir informes?
		Estados contables	¿Se cuenta con balances y estados de ingresos y egresos preparados en forma oportuna (por lo menos trimestralmente)? ¿Existen informes adecuados que permiten el control de los activos de la organización?
		Información tributaria	¿Se maneja el efectivo de modo que la organización pueda beneficiarse cuando existe superávit y reducir al mínimo el costo de la escasez de efectivo? ¿La alta dirección de la Universidad realiza seguimientos a su gestión con herramientas como el cuadro de mando integral?

Fuente. Elaboración propia

## **Capítulo IV**

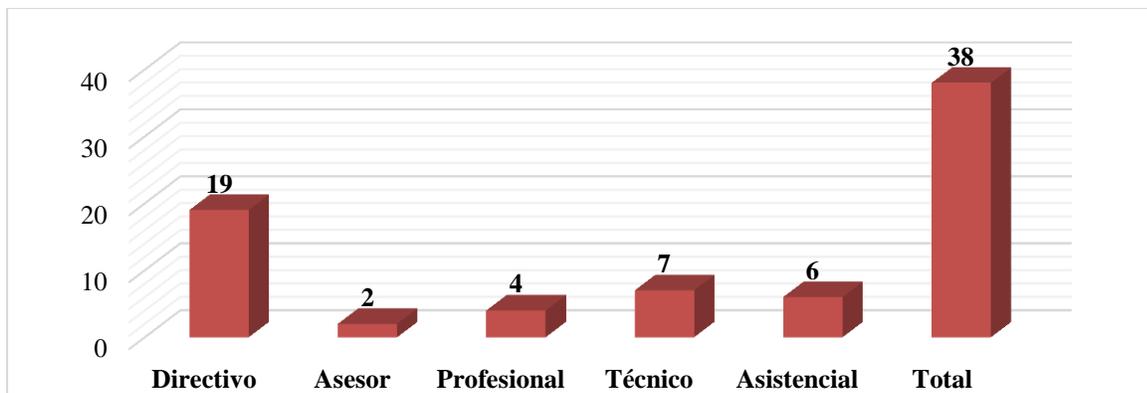
### **4. Diagnóstico Financiero**

#### **4.1 Diagnóstico del Sistema Financiero de la Universidad de los Llanos**

Basándose en los modelos organizacionales y el sistema de gestión financiero de la Universidad de los Llanos, es necesario determinar a través de un diagnóstico el contexto interno, las estrategias que se pueden implementar y el alcance de la mejora continua en los procesos y procedimientos de esta área tan fundamental para el ejercicio de la institución.

##### **4.1.1 Resultados del estudio a la gestión financiera.**

Con el fin de analizar la situación actual de la Universidad de los Llanos frente a su sistema financiero, se realizó una encuesta a 38 funcionarios distribuidos de la siguiente manera: 19 del nivel directivo, incluido el rector, dos vicerrectores, tres directores generales (Currículo, Investigaciones y Proyección Social), cinco decanos, un director financiero, el Jefe de la Oficina de Contabilidad, el Jefe de Tesorería, el Jefe de la Oficina de Sistemas, el Jefe de Personal, el Jefe de Admisiones, el Director del Instituto de Educación y a Distancia y el Jefe de Almacén Inventarios. Con respecto al nivel asesor se encuestaron a dos (el Jefe de la Oficina Asesora de Planeación y el Jefe de la Oficina de Control Interno), mientras que en el nivel profesional se recopiló la información de cuatro cargos que participan en la gestión financiera en áreas como Planeación, Vicerrectorías y Financiera. En último lugar se realizó la consulta a cinco del nivel técnico y seis del nivel asistencial que participan en los procedimientos de la gestión financiera.

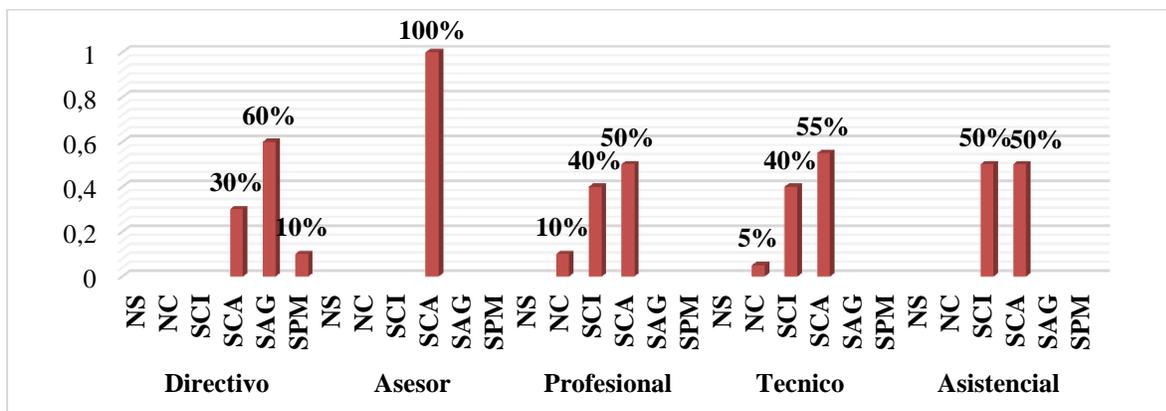


Gráfica 1. Distribución de los servidores encuestados

Fuente. Elaboración propia

Los resultados del estudio evalúan tres variables concluyentes que permiten determinar la situación actual de la Universidad de los Llanos a través de la siguiente encuesta realizada a los diferentes niveles jerárquicos. Basándose en la planeación de la gestión financiera se desarrollaron los primeros 10 interrogantes; asimismo, se analizó la organización de la gestión financiera en los numerales 11 al 17 y finalmente, en los últimos cuestionamientos se vinculó el estado actual de la gestión financiera en la Universidad.

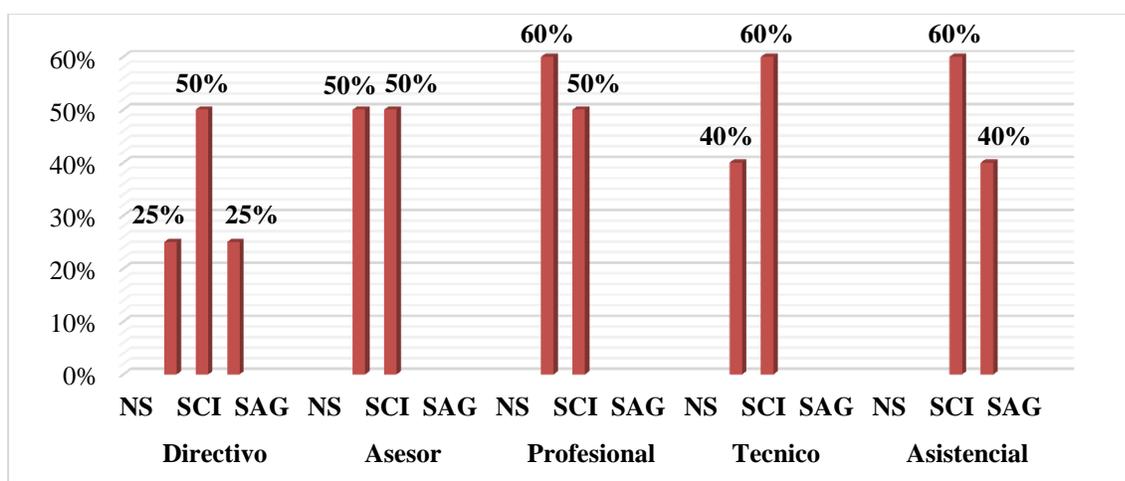
De acuerdo con lo anterior se inicia la investigación con la primera pregunta ¿se lleva a cabo una planificación financiera ordinaria y periódica para apoyar el desempeño de la Universidad?



Gráfica 2. Planificación financiera ordinaria y periódica

Fuente. Elaboración propia

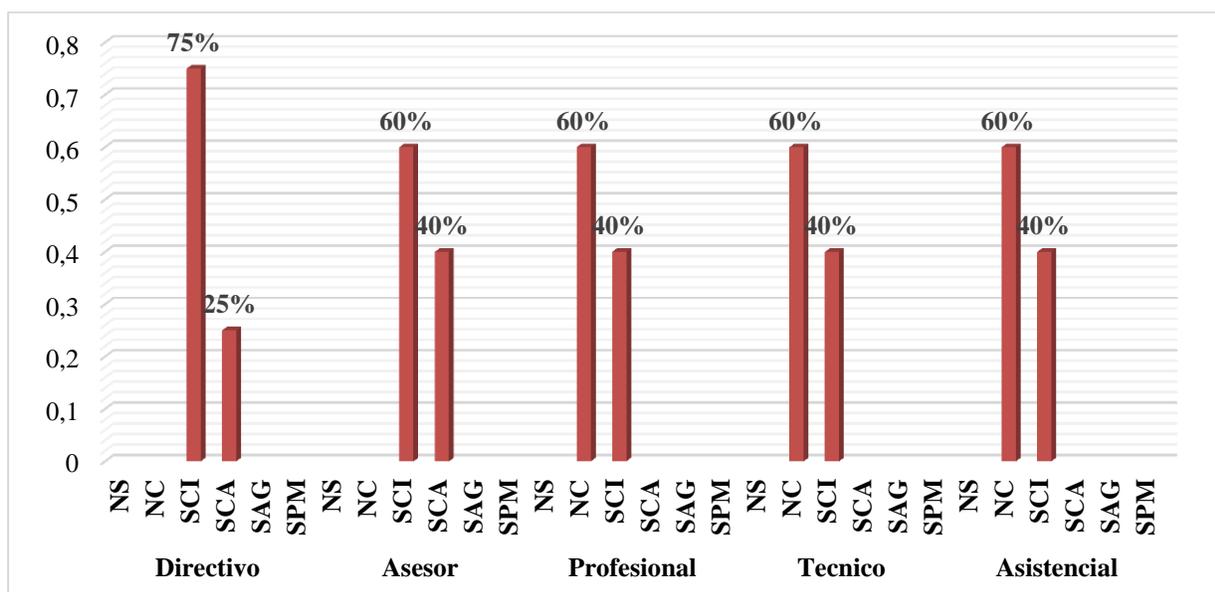
Se infiere que en la gráfica 2 surge un señalamiento de los miembros del nivel directivo en un porcentaje del 60% se afirmó que la planificación financiera ordinaria y periódica se efectúa en un alto grado, mientras que un 30% estipularon que se cumple aceptablemente y tan solo un 10% especificaron que se cumple plenamente, es decir que realmente en este nivel la planeación estratégica y táctica está orientada desde el plan de acción institucional del rector y desde cada una de las dependencias y funciones sustantivas. En el caso del nivel asesor la planificación se cumple aceptablemente en un 100%, según lo precisado en la encuesta realizada; no obstante, el nivel profesional es más objetivo a la hora de responder y con un 50% establecen que la planeación es aceptable, mientras que el otro 50% restante precisaron que no se cumple con el grado de planeación necesario para cumplir con las necesidades de las institución. Paralelamente, el nivel técnico y asistencial declararon que la planeación ordinaria y periódica es frágil debido a que no existe una articulación entre la planeación estratégica (representada por el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Desarrollo Institucional) y la planeación táctica y operativa que parte de los planes, programas y proyectos de cada una de las unidades organizacionales de la Universidad.



Gráfica 3. ¿Existe una planificación presupuestaria adecuada en los niveles estratégicos, tácticos y operativos en la Universidad?

Fuente. Elaboración propia

Con relación al enunciado 3, se asocia la planificación presupuestaria en los niveles estratégicos, tácticos y operativos de la Universidad en los niveles jerárquicos y como resultado un 50% en el nivel directivo señala que se cumple insatisfactoriamente los objetivos presupuestales, mientras que un 25% establece que se cumple aceptablemente; paralelamente, un 25% determina que no se cumple con los requerimientos institucionales puesto que se aprueba anualmente el presupuesto general a través del Consejo Superior Universitario, también es importante exponer la centralización del presupuesto pues no se distribuye en el nivel táctico y operativo, es decir que no está articulado a los planes estratégicos a largo plazo, en este caso el Plan de Desarrollo Institucional. En conclusión, es evidente la falta de articulación en la gestión financiera de la Universidad en correlación con la planificación presupuestal del nivel estratégico, táctico y operativo.

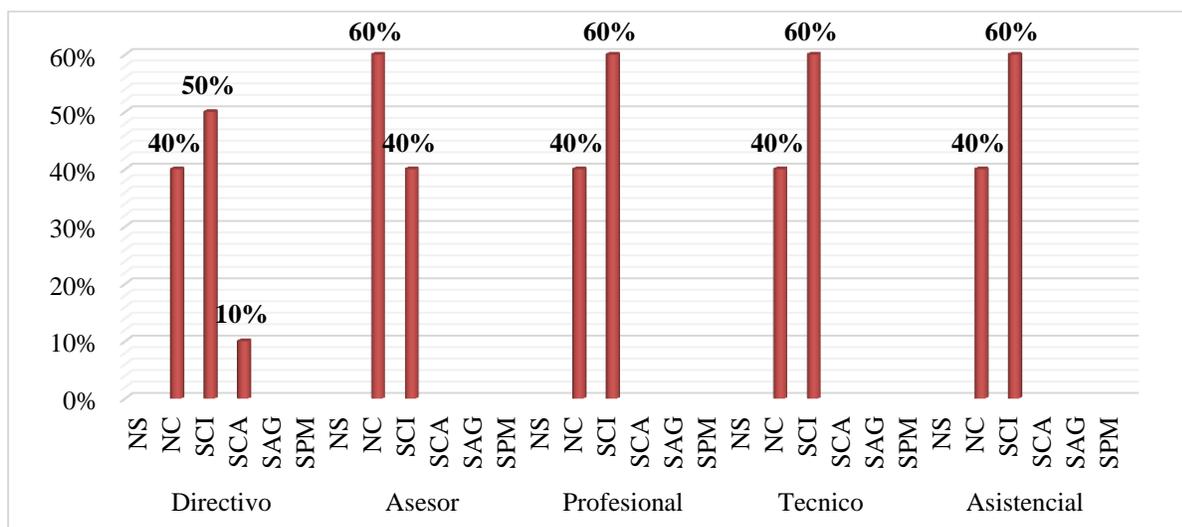


Gráfica 4. ¿Se analizan las necesidades de efectivo por medio de informes de flujo de ingresos?

Fuente. Elaboración propia

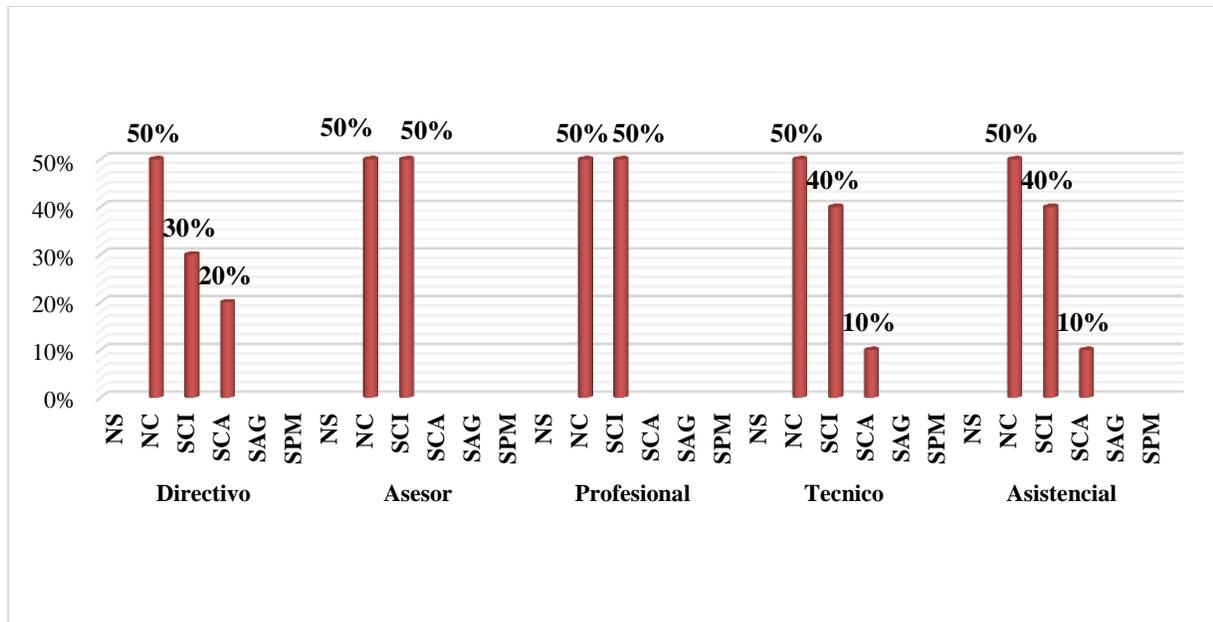
De acuerdo con la gráfica 4, es evidente la debilidad de este procedimiento en gran medida por la falta de un sistema de información adecuado que le brinde a la institución un estado real de los movimientos financieros; por último, no existe una política adecuada para el manejo y seguimiento de los recursos.

Por otra parte, nivel directivo específico que un 75% cumple insatisfactoriamente, por tanto, no se presentan informes en este nivel; los niveles asesor, profesional, táctico y asistencial establecen que un 60% no cumple el objetivo de este enunciado, mientras que el 40% los cumple insatisfactoriamente.



Gráfica 5. ¿Son oportunos los planes presupuestarios en todos los niveles de la Universidad?  
Fuente. Elaboración propia

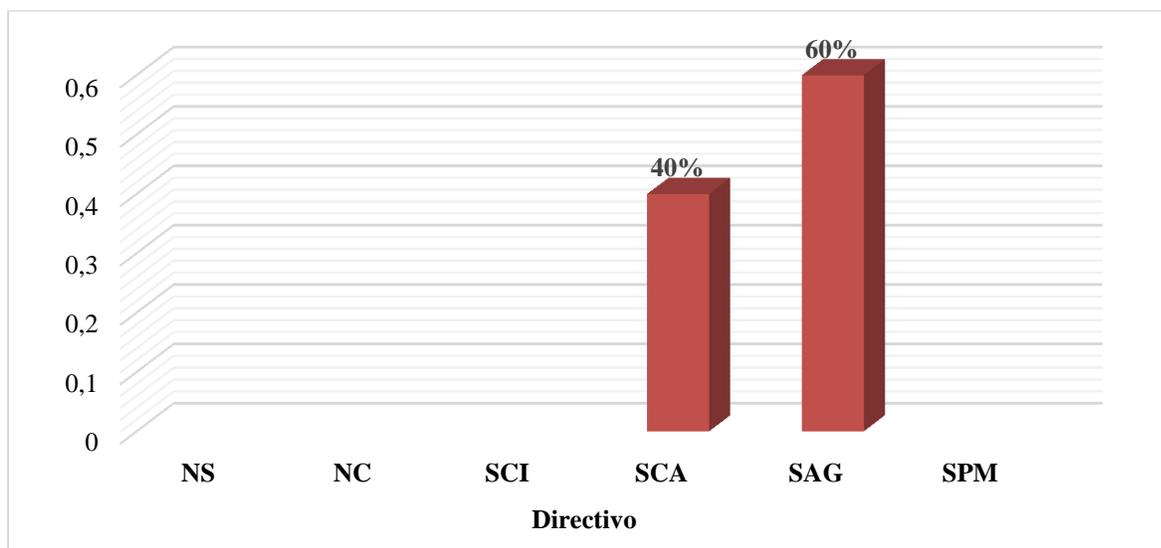
El resultado anterior manifiesta la falta de una planeación presupuestal efectiva en la Universidad de los Llanos. Con respecto a los resultados en los niveles directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial se establece que un 40% no cumple con las expectativas y un 60% cumple satisfactoriamente debido a la falta de conocimiento, cultura organizacional y la carencia de un sistema de información acorde con las necesidades de la institución.



*Gráfico 6.* ¿Se actualizan los planes presupuestarios a medida que se recibe información financiera?

Fuente. Elaboración propia

Por otra parte, el enunciado anterior sigue registrando una debilidad en los niveles directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial debido a su resultado “no se cumple con la actualización permanente de los planes presupuestarios”.



*Gráfica 7.* ¿Participan los miembros del cuerpo directivo en la planificación y supervisión económica y financiera?

Fuente. Elaboración propia

La participación en la planificación del nivel directivo en la supervisión económica y financiera es efectiva con un 100% según lo señalado por cada una de las dependencias; sin embargo, existe una carencia en la integralidad y articulación entre las mismas.

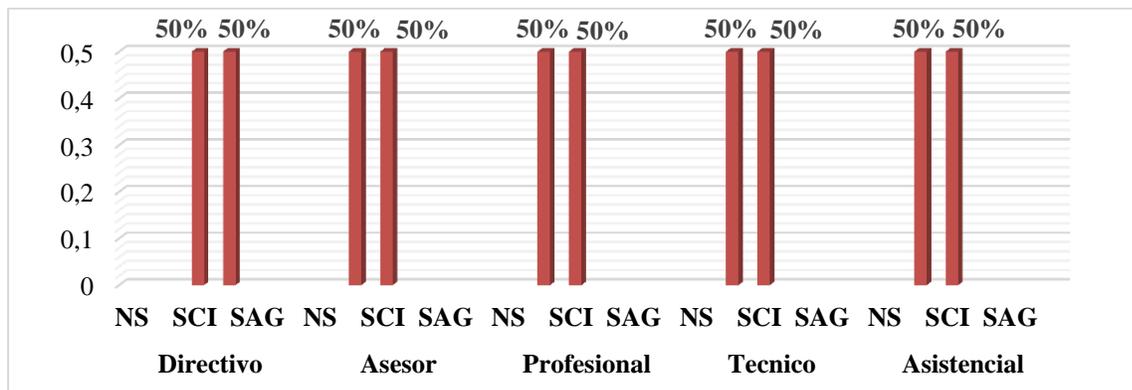


Gráfico 8. ¿Son adecuados los recursos humanos para asegurar una planificación financiera efectiva?

Fuente. Elaboración propia

Con relación al enunciado anterior se evidencia que los niveles directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial no cumplen con la efectividad en la planeación financiera debido a la falta de bienestar y seguridad laboral; existe un gran número de cargos que son provisionales, al igual que los contratos por prestación de servicios. En conclusión, no existe seguridad laboral y capacitación adecuada para el talento humano.

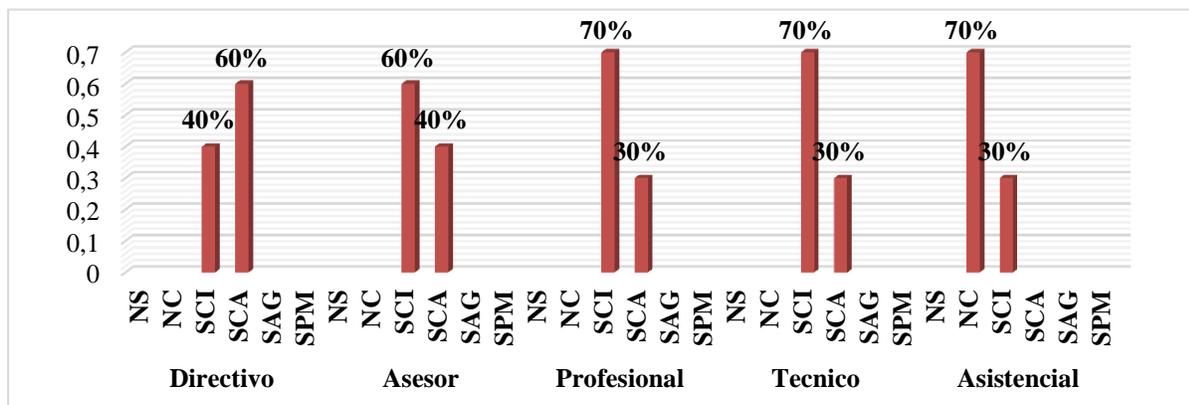
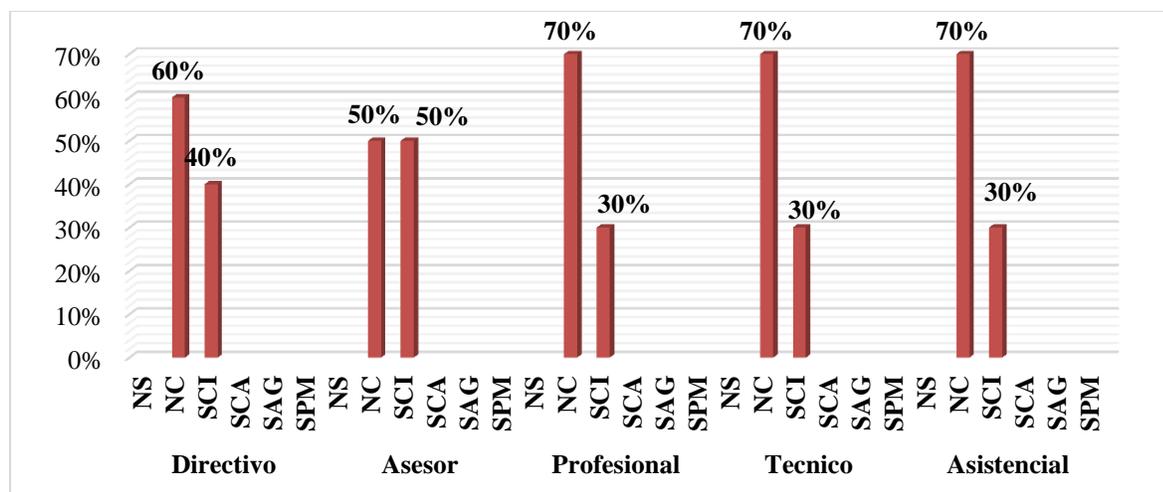


Gráfico 9. ¿Se realiza seguimiento y análisis de los presupuestos con relación de lo planificado con lo ejecutado para la toma de decisiones?

Fuente. Elaboración propia

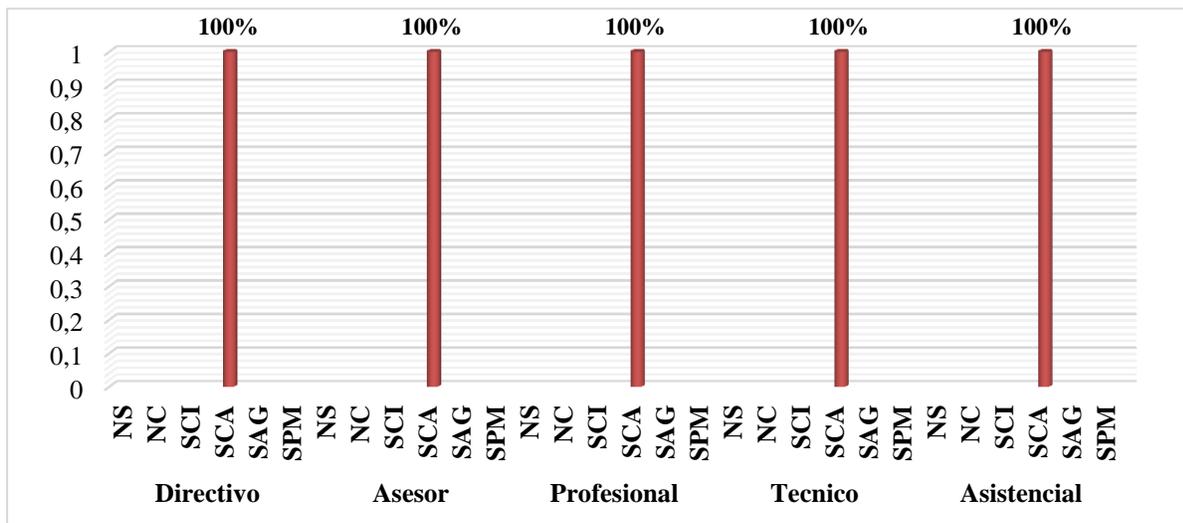
Con relación a la ejecución presupuestal el nivel directivo señala que esta se cumple en un 60%, esto debido más a los gastos de funcionamiento para el pago de nóminas y gastos operativos de los programas académicos; en el nivel asesor un 60% establece que se cumple insatisfactoriamente, al igual que los niveles profesional, técnico y asistencial, no observan con claridad el seguimiento al presupuesto a través de la ejecución presupuestal.



*Gráfica 10.* ¿Se proporcionan informes económicos y/o financieros a las directivas principales de la Universidad, al Consejo Académico y Consejo Superior Universitario y a otras dependencias (por lo menos una vez cada trimestre)?

Fuente. Elaboración propia

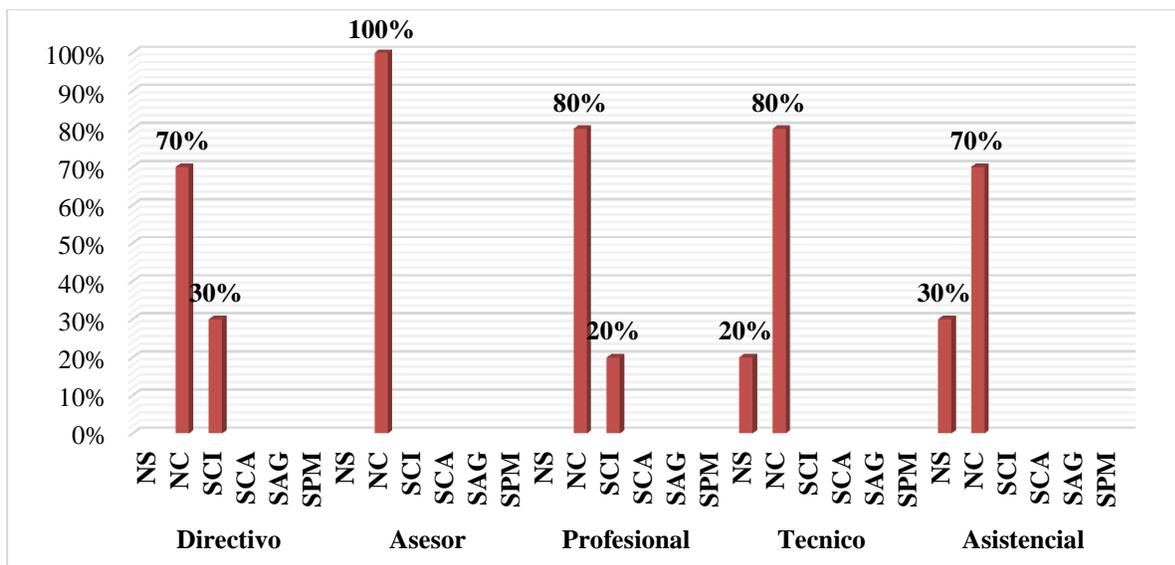
De acuerdo con el resultado anterior, se establece que el seguimiento de la planeación financiera surge a través de la entrega de informes a los principales cuerpos colegiados y otras dependencias. Por tanto, el nivel directivo cumple tan solo en un porcentaje del 60%, mientras que el nivel asesor en un 100%; asimismo, los niveles profesional, técnico y asistencial sugiere que no cumplen en más del 70% es decir que los informes no se presentan trimestralmente.



Gráfica 11. ¿Se proporciona la información económica y/o financiera de manera oportuna a los que la necesitan?

Fuente. Elaboración propia

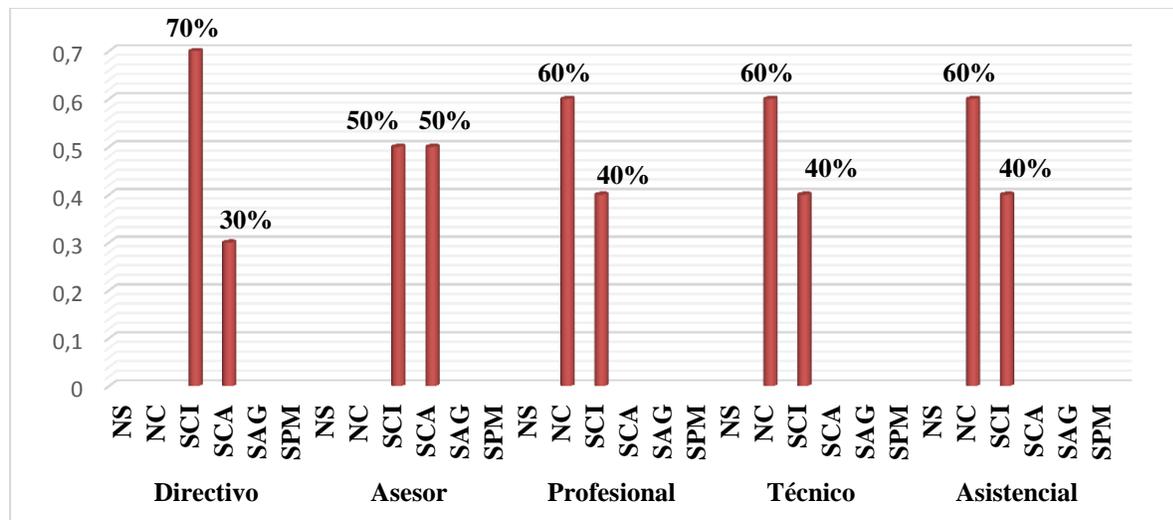
Si bien, es cierto que la Universidad requiere de manera oportuna un sistema de información que les permita funcionar de manera eficaz; por tanto, se identificó que con un porcentaje de 100% los niveles jerárquicos manifestaron su inconformidad con el sistema que usa la Universidad.



Gráfica 12. ¿Se tiene formalmente definida la estructura de la Gestión Financiera de la Universidad?

Fuente. Elaboración propia

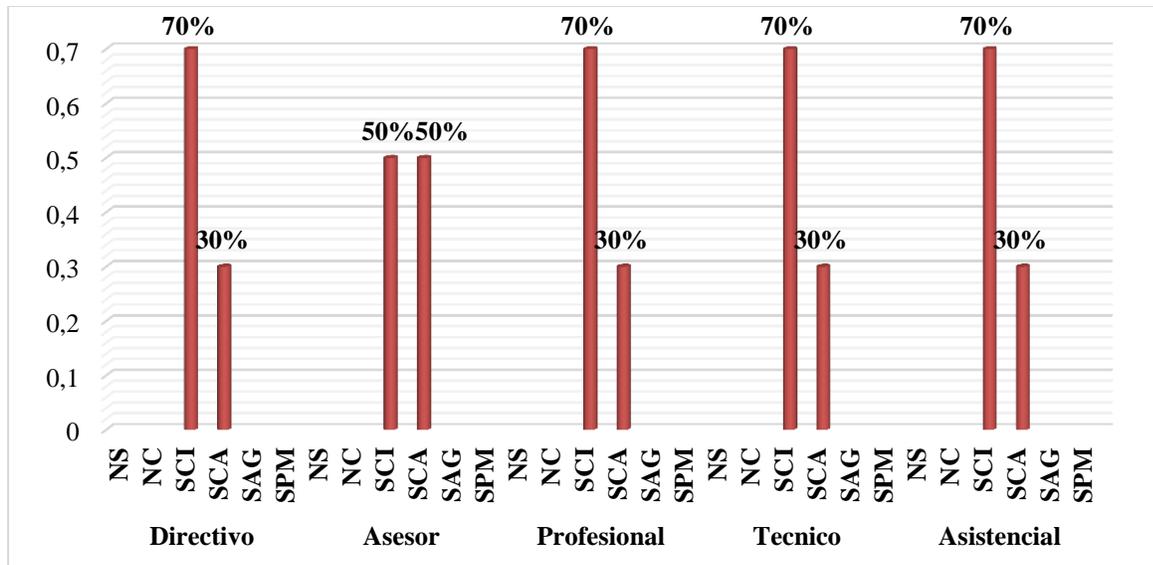
Como se observa en la gráfica 12, el nivel directivo indica con un porcentaje superior al 70% que la Universidad no cuenta con una estructura de gestión financiera; asimismo, los niveles asesor, profesional, técnico y asistencial. Es claro que los funcionarios de la universidad conocen que la estructura orgánica de la institución no corresponde a la realidad actual y que las dependencias no están legalmente formalizadas.



Gráfica 13. ¿La estructura de la gestión financiera está orientada a procesos, que articule las diferencias académicas y administrativas de la Universidad?

Fuente. Elaboración propia

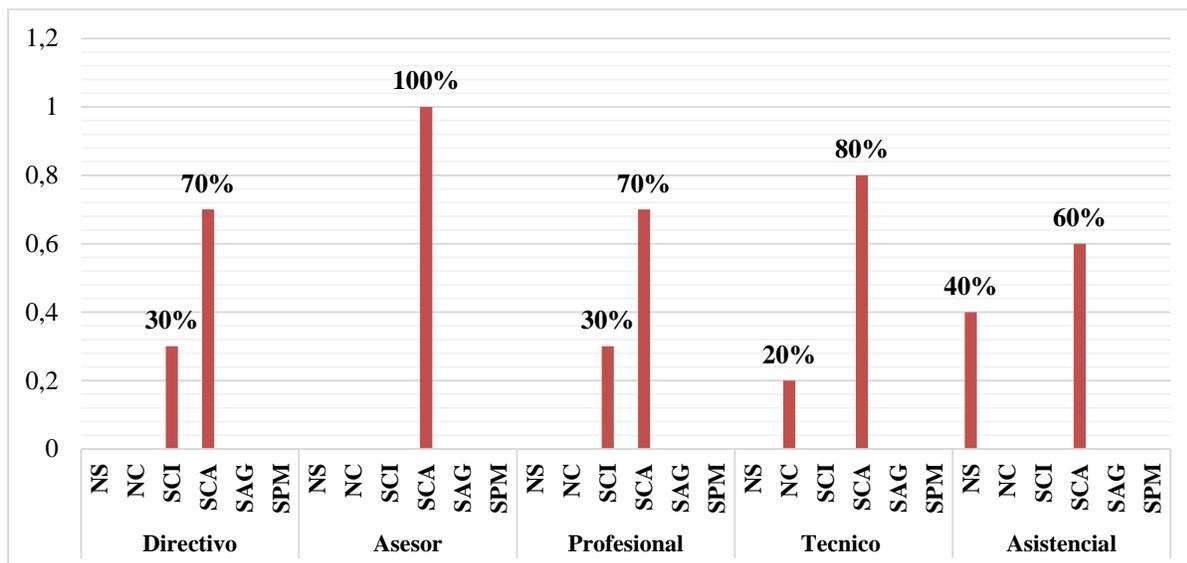
El nivel directivo determinó con un 70% que la estructura de la gestión financiera es ineficiente al estar orientada a procesos que no están debidamente articuladamente con los procedimientos y los servicios de la Universidad; el nivel asesor señala en un 50% que no cumple adecuadamente tan solo se desempeñan en algunos procedimientos; los niveles profesional, técnico y asistencial indican con un resultado superior al 60% que no se cumplen adecuadamente con el enfoque sistémico que toda organización debe emplear para tener un óptimo desempeño. En conclusión, la Universidad debe articular los procesos y procedimientos para cumplir con una gestión financiera eficaz.



Gráfica 14. ¿Siguen los miembros de la organización procedimientos financieros enunciados con claridad?

Fuente. Elaboración propia

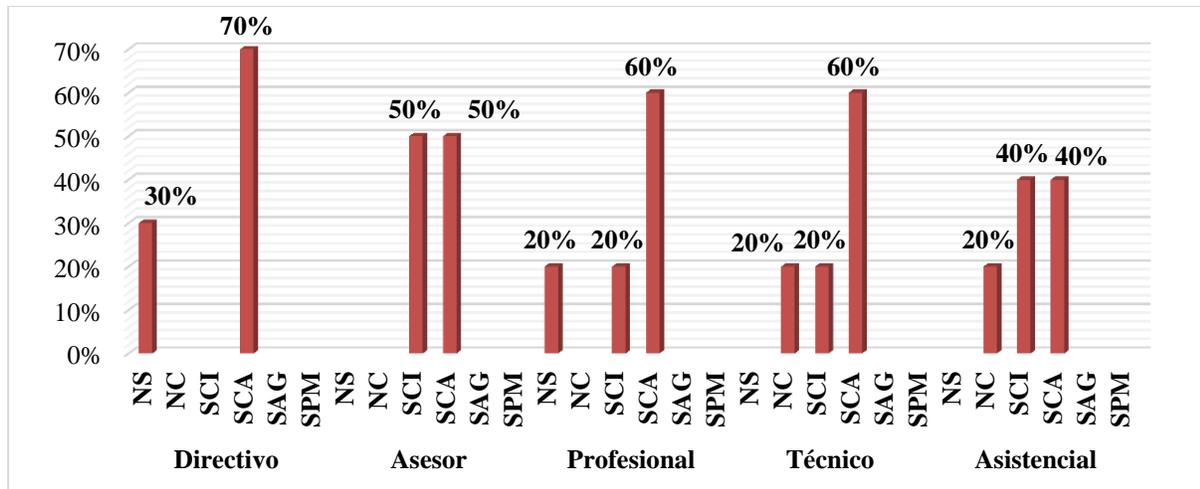
Con respecto a la anterior gráfica los miembros de la Universidad en los niveles directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial consideran con un 70% que los procedimientos no son claros en relación con sus funciones.



Gráfica 15. ¿Están satisfechos los entes de control internos y externos con los controles de la organización en cuanto a la información financiera?

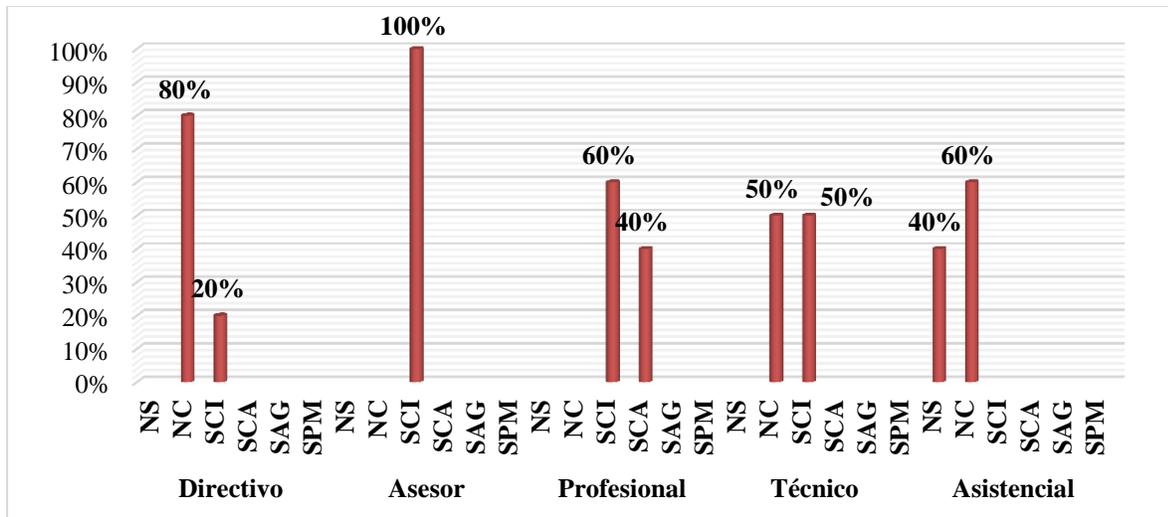
Fuente. Elaboración propia

Con relación a la gráfica anterior, la percepción de los niveles directivos, asesor, profesional, técnico y asistencial, señalan con un porcentaje mayor al 70% que los entes de control internos y externos se encuentran conformes con la efectividad de la información financiera de la Universidad de los Llanos.



*Gráfico 16.* ¿Hay miembros del personal operativo, técnico, profesional y directivos son competentes y comprenden la función de los procedimientos de la gestión financiera?  
Fuente. Elaboración propia

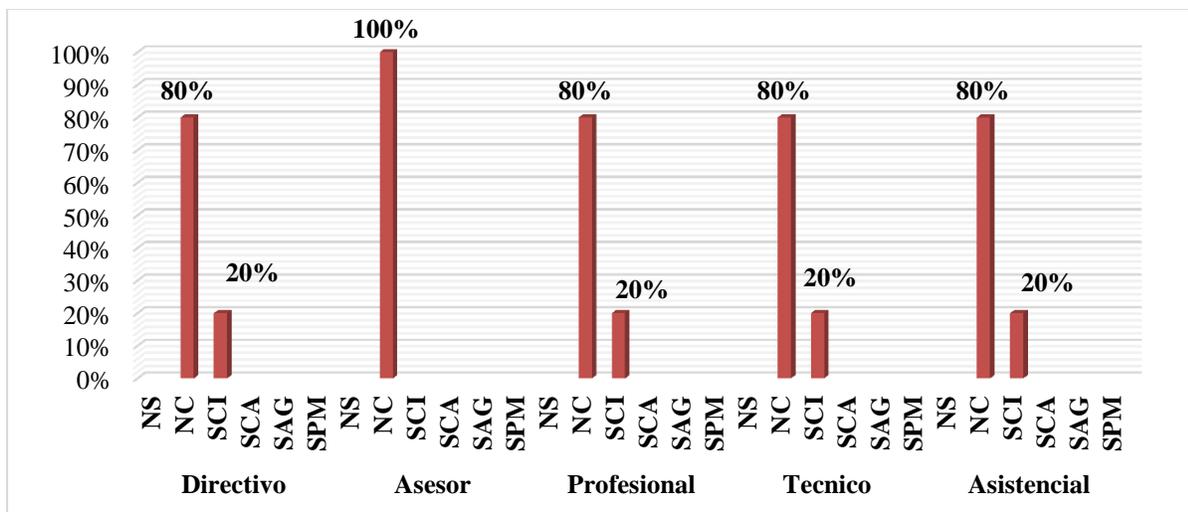
Basado en el enunciado anterior, el personal operativo, técnico, profesional y directivo respondieron positivamente a las competencias y la función de los procedimientos de la gestión financiera; de modo que el nivel directivo indicó con un 70% que son competentes, mientras que el nivel asesor constó de un 50%, el nivel profesional en un 60%, el técnico en un 60% y el nivel asistencial en un 40%. Lo anterior significa que el personal requiere de procedimientos más adecuados y cualificación permanente, sobre todo en la información tributaria.



Gráfica 17. ¿Existe un comité directivo y de gestión que asesore y supervise las cuestiones económicas y financieras de la Universidad?

Fuente. Elaboración propia

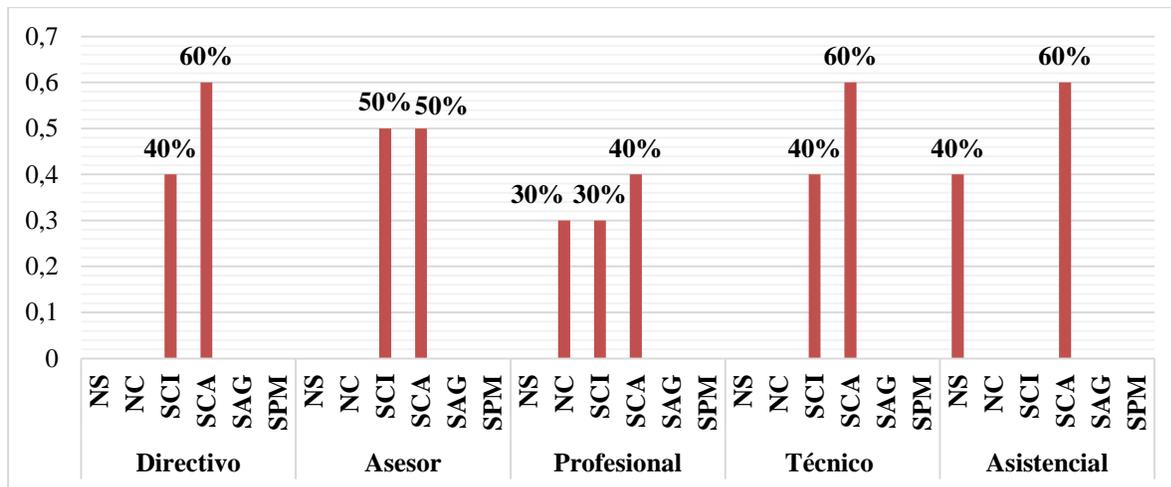
Cabe señalar que no existe un comité directivo y de gestión que asesore adecuadamente los movimientos económicos y financieros de la Universidad de los Llanos. Por tal motivo, la percepción no es positiva y como aporte se debe apoyar al Consejo Académico, Consejo Superior y comité como de Sistema de Control Interno a través de esta herramienta.



Gráfica 18. ¿Los sistemas de información financiera son eficientes en la organización, ejecución y resultados de la gestión financiera?

Fuente. Elaboración propia

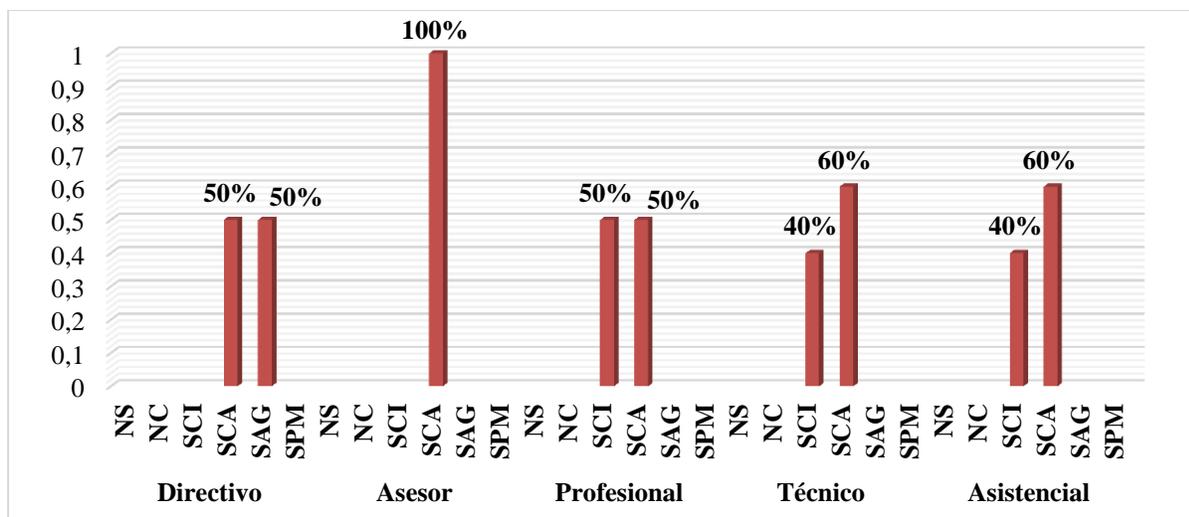
Es evidente la percepción sobre los sistemas de información financiera en la Universidad de los Llanos; por ello, los niveles directivo, asesor, profesional, técnico, asistencial indicaron con un 80% que existe una deficiencia en esta herramienta tan importante para los procesos organizacionales.



Gráfica 19. ¿Hay informes y estados financieros para apoyar una toma de decisiones efectiva y un buen desempeño?

Fuente. Elaboración propia

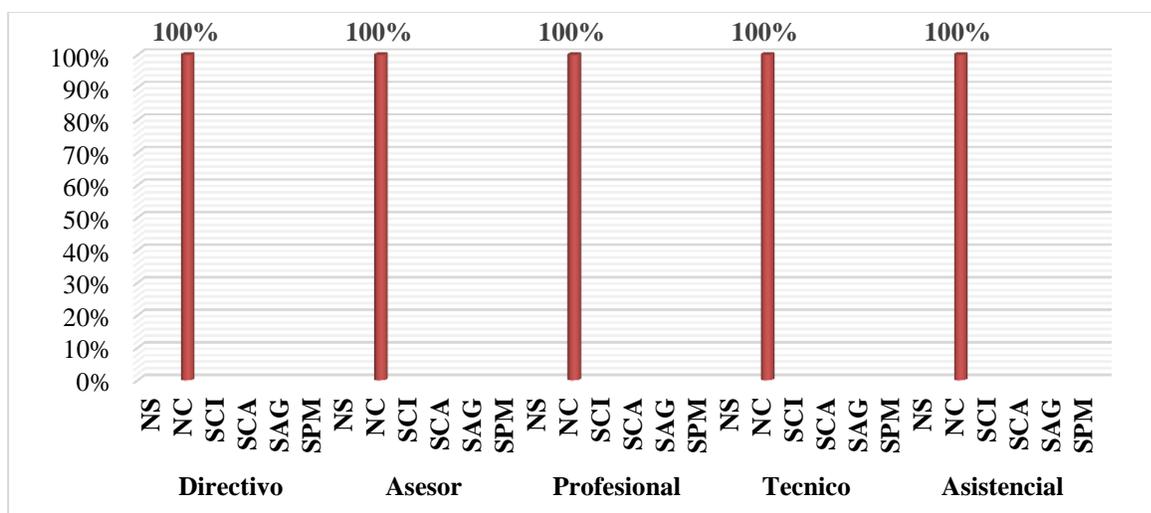
Según lo expuesto con anterioridad existe una carencia en las herramientas financieras y esto genera una ineficacia para establecer y apoyar en la toma de decisiones de la alta dirección; cabe señalar que los diferentes niveles jerárquicos señalan que la información y soportes financieros se soportan anualmente creando una imprecisión en los datos suministrados.



Gráfica 20. ¿Hay personal adecuado para registrar la información financiera y producir informes?

Fuente. Elaboración propia

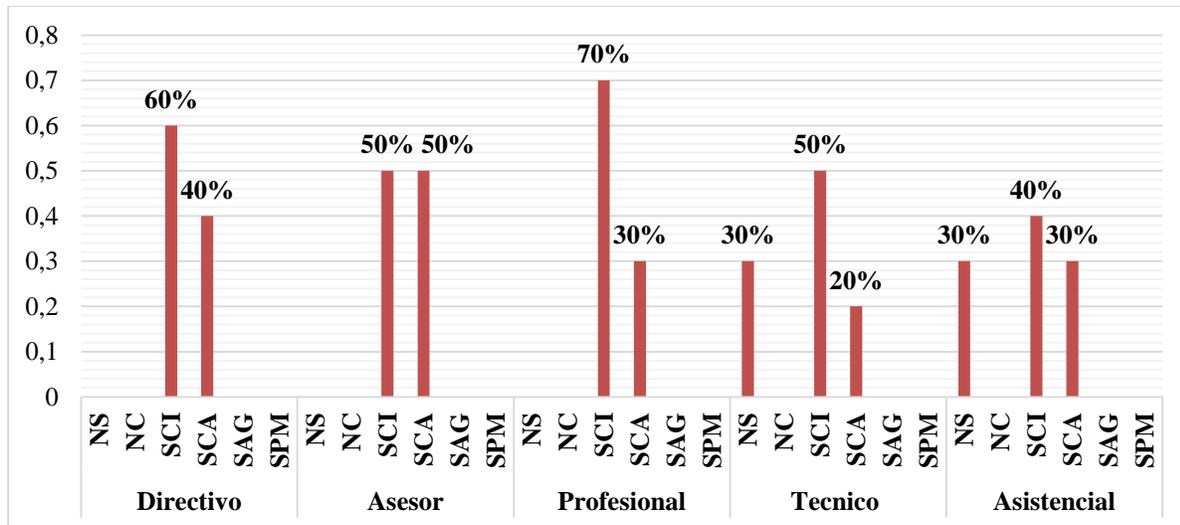
Los niveles directivo, asesor, técnico, profesional, y asistencial establecieron a través de la encuesta realizada que la estructura organizacional cuenta con un talento humano adecuado para registrar información financiera y producir informes internos; sin embargo, la debilidad está en la forma de contratación debido a que la mayoría de los contratos son de tipo provisional y otros por prestación de servicios.



Gráfica 21. ¿Se cuenta con balances y estados de ingresos y egresos preparados en forma oportuna (por lo menos trimestralmente)?

Fuente. Elaboración propia

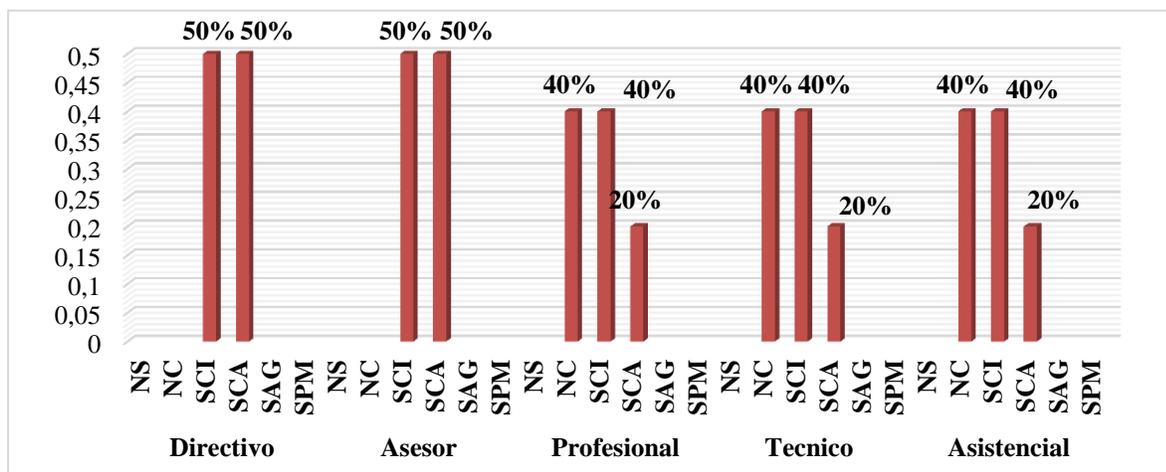
La gestión financiera de la Universidad es ampliamente criticada por la efectividad de los procesos y procedimiento; la información no es veraz a la hora de tomar decisiones a nivel organizacional. Por tanto, el resultado fue del 100% a nivel general en cuanto la ineficacia y carencia de un modelo de gestión acorde a las necesidades internas y externas.



Gráfica 22. ¿Existen informes adecuados que permiten el control de los activos de la organización?

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con la gráfica 22, el nivel directivo especifica que el 60% de los informes de los activos de la Universidad no son claros y en algunos casos se cumplen con los objetivos; Por otra parte, el nivel asesor conformado por la Oficina de Control Interno, la Oficina Asesora de Planeación, indican que es ineficiente el control a través de esta herramienta. Finalmente, los demás niveles jerárquicos señalan no conocer y no cumplir adecuadamente con los informes.



Gráfica 23. ¿La alta dirección de la Universidad realiza seguimientos a su gestión con herramientas como el cuadro de mando integral?

Fuente. Elaboración propia

La gráfica 23, establece que la Universidad no tiene herramientas de alineación estratégica para el seguimiento de los objetivos, metas e indicadores organizacionales. Por tanto, los niveles directivo y asesor indicaron con un porcentaje de 50% no realiza seguimiento permanente; finalmente, los niveles profesional, técnico y asistencial afirman que no se cumple adecuadamente con el seguimiento de la planeación financiera.

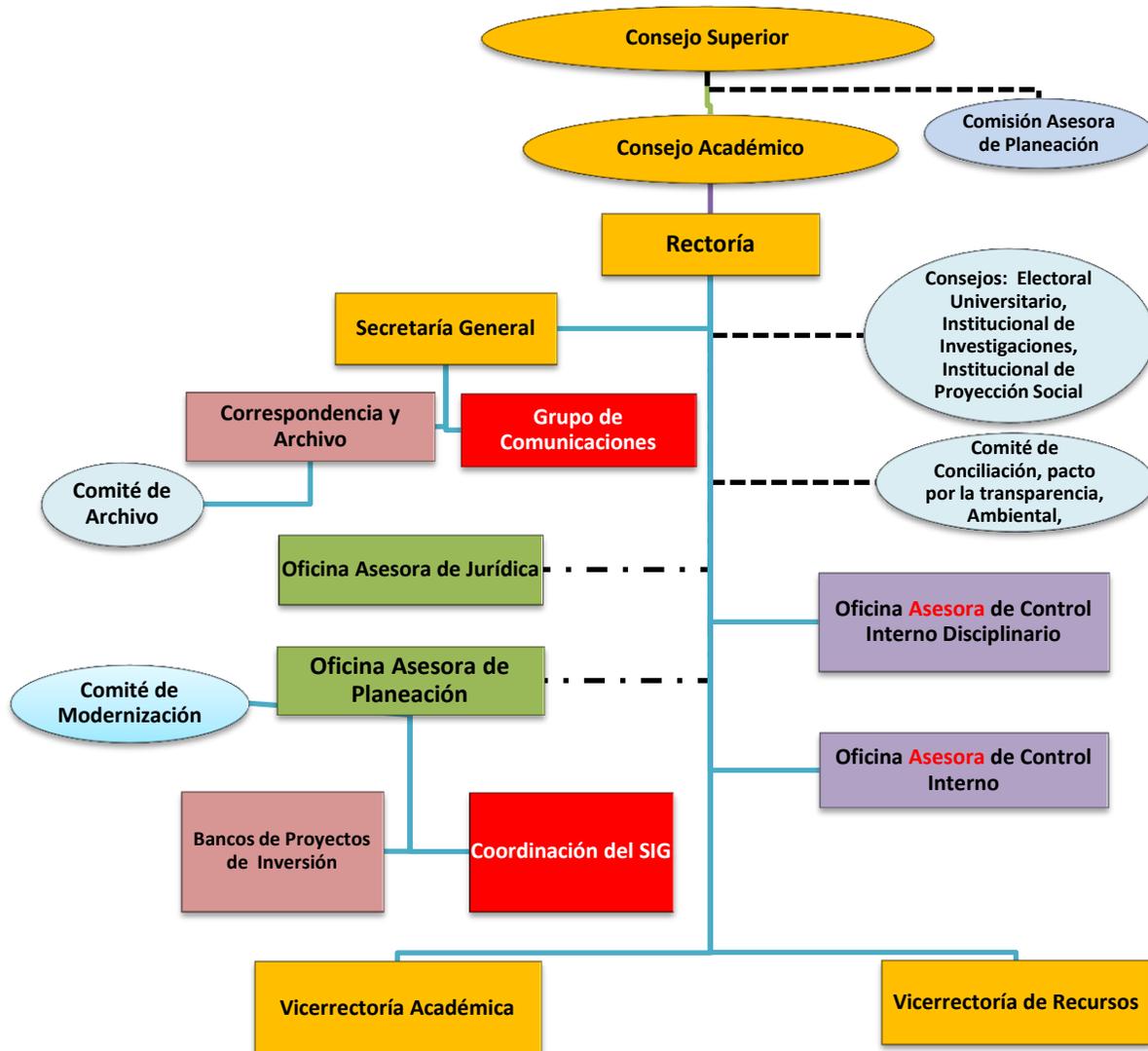
#### 4.2 Organización de la gestión financiera

La Universidad de los Llanos se encuentra organizada de manera funcional, cuenta con más de 160 unidades organizacionales y 120 cuerpos colegiados, presentando altos grados de burocracia, entre otros indicadores encontramos los más de 60 profesores de tiempo completo en actividades solo administrativas, una planta de 128 cargos entre directivos, asesores, profesionales, técnicos y asistenciales, 46 trabajadores oficiales y más de 220 órdenes de prestación de servicios, con una población de 5200 estudiantes. Los niveles jerárquicos se desprenden del Consejo Superior Universitario, como máximo órgano de dirección académica y administrativa, el Consejo Académico, como máximo órgano

académico; y la Rectoría, como máxima autoridad académica y administrativa, su propósito principal es la orientación y el direccionamiento estratégico de la Universidad.

En una segunda línea a partir de la Rectoría, se desprenden dos vicerrectorías: la Vicerrectoría de Recursos que tiene como fin la gestión de los recursos administrativos y el apoyo a la academia y la Vicerrectoría Académica que su propósito principal es lograr el cumplimiento de la misión institucional con las tres funciones sustantivas docencia, investigación y proyección social. La Rectoría cuenta con oficinas asesoras como: Secretaria General que no solo apoya a la Rectoría, sino al Consejo Superior Universitario y al Consejo Académico, Oficina Asesora de Planeación, Oficina Asesora Jurídica, Oficina de Control Interno, Oficina de Control Interno Disciplinario y unidades informales como Comunicaciones y el Sistema de Gestión de la Calidad.

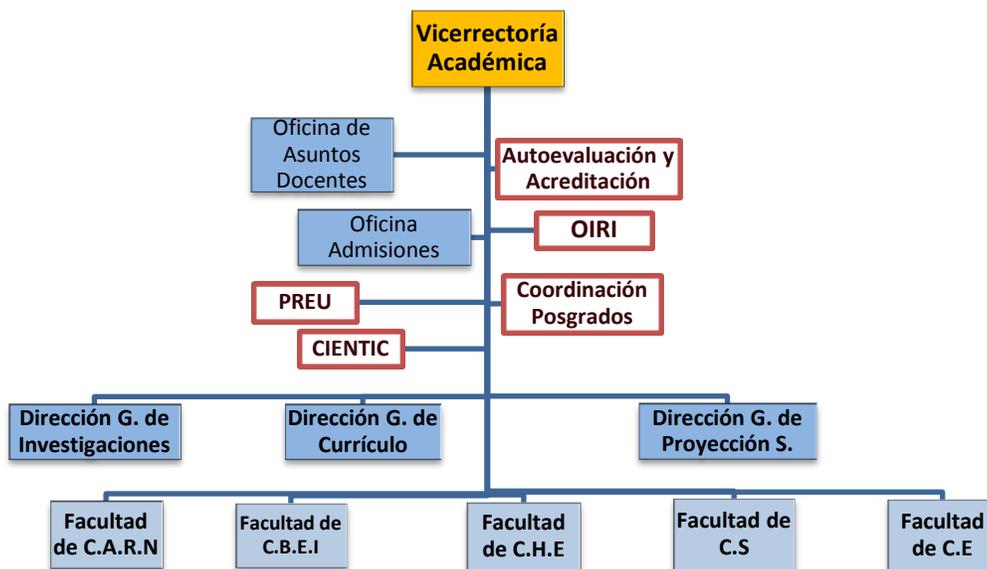
La Vicerrectoría Académica es la encargada de direccionar las políticas reguladoras de la docencia, investigación y extensión, definida en los planes estratégicos del Consejo Superior Universitario, es la unidad encargada del desarrollo y promoción de los programas académicos, las Facultades, Institutos y Departamentos, tal como se muestra en la figura 14. Con respecto a la estructura organizacional, la vicerrectoría está representada en unidades informales que han surgido a través de proyectos o normas.



*Figura 13.* Tramo Direccionamiento Estratégico - Universidad de los Llanos

Fuente: Grupo de Modernización y Gestión Universidad de los Llanos. (2017).

Cabe señalar que desde 1994, la Universidad de los Llanos no ha legalizado algunas áreas o unidades tales como: autoevaluación y acreditación, internacionalización y relaciones interinstitucionales OIRI, programa de retención y deserción universitaria, plan de tecnologías de la información y la comunicación aplicado a la educación y la coordinación de posgrados.



*Figura 14.* Tramo Académico - Universidad de los Llanos

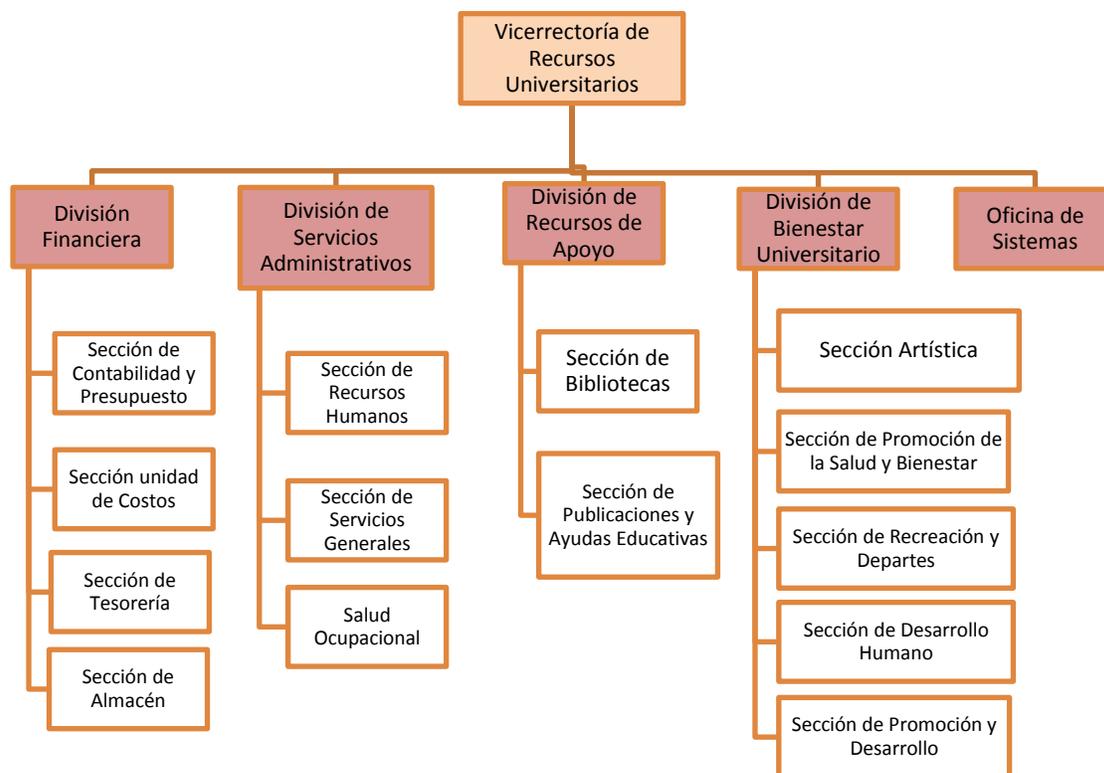
Fuente: Grupo de Modernización y Gestión Universidad de los Llanos. (2017).

Por su parte, la Vicerrectoría de Recursos Universitarios, desarrolla las funciones, de apoyo, logística, y desarrollo administrativo, soportando las funciones académicas y administrativas, tal como se muestra en la siguiente figura. Todas las unidades de la Vicerrectoría son informales. El Acuerdo Superior 062 de 1994 establece la estructura orgánica de la Universidad de los Llanos y durante estos 23 años, las autoridades solo han realizado cambios parciales, sin cumplimiento a las normas nacionales, como el Decreto 770 de 2005 que suprime el nivel ejecutivo en las estructuras internas de las organizaciones del Estado y de las plantas de personal, en este caso las divisiones y secciones.

Como se muestra en la figura 15, la Universidad de los Llanos cuenta todavía con la División Financiera y las secciones de Contabilidad y Presupuesto, sección Unidad de Costos, Sección de Tesorería y sección de Almacén, las cuales no corresponden a la

estructura actual en relación con las organizaciones del Estado y como lo señala el

Departamento Administrativo de la Función Pública.



*Figura 15.* Tramo Administrativo y Apoyo - Universidad de los Llanos

Fuente: Grupo de Modernización y Gestión Universidad de los Llanos. (2017).

Otro síntoma que encontramos de la estructura interna de la Universidad, es que esta no se organiza adecuadamente dentro de los principios organizacionales como la división del trabajo, jerarquía, tramos de control, responsabilidad y funciones y competencias. En el caso de la División Financiera se crearon cargas sin tener la dependencia, en primer caso la Tesorería se crea el Jefe de División de Tesorería (Acuerdo Superior 013 de 2003) o el Director Financiero (Acuerdo Superior 006 de 2016) sin haber creado la dependencia Dirección Financiera.

El Estado desde 1996 determinó que la Universidad tenía seis (6) meses para organizar la Oficina de Contabilidad, la cual no se ha creado como señala la Ley 298 de 1996 “por la cual

se desarrolla el artículo 354 de la Constitución Política, se crea la Contaduría General de la Nación como una Unidad Administrativa Especial adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y se dictan otras disposiciones sobre la materia” (Ley 298, 1996, p.1).

En el artículo 5, de esta misma ley se señala que las oficinas contables garantizan el adecuado registro contable de todas las operaciones del sector público, dentro de los seis (6) meses siguientes a la promulgación de la presente ley, las autoridades competentes reestructurarán las áreas financieras y contables actualmente existentes con el objeto de que asuman la función de contaduría en cada una de las entidades u organismos que integran la administración pública. (Ley 298, 1996).

Desde el análisis del direccionamiento estratégico en la Universidad de los Llanos, se identifican las debilidades en la alineación estratégica en relación con la formulación, desarrollo y evaluación de las políticas, planes estratégicos, planes de gestión, programas, proyectos, actividades y tareas.

La dificultad principal es que no existe una articulación entre el Proyecto Educativo Institucional (PEI, Acuerdo Superior 002 de 2000), Plan de Desarrollo Institucional 2005 - 2019, planes de gobiernos de rectores, planes de decanos y acciones operativas de todas las dependencias y funciones.



*Figura 16.* Alineación estratégica de los planes, programas y proyectos  
Fuente: Grupo de Modernización y Gestión Universidad de los Llanos.

La Universidad de los Llanos, guarda causalidad operativa con lo expresado en la ley, define su objeto en administrar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros garantizando el cumplimiento de los compromisos adquiridos con la comunidad y los entes de control, en el marco de una función de apoyo, tal como se muestra en el gráfico 17.

Sus funciones corporativas se centran en la concreción de la solidez académico–administrativa con base en el aseguramiento de la calidad bajo el enfoque por procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, según marcos normativos vigentes; determina su estrategia en el fortalecimiento de la modernización de la gestión administrativa y financiera, apoyando una academia de excelencia, con autonomía responsabilidad y eficiencia; consecución de nuevos recursos en fuentes nacionales e internacionales, adopción de mejores prácticas de gestión eficientes y uso efectivo de los recursos institucionales.



Figura 17. Mapa de procesos de la Universidad de los Llanos.

Fuente: Universidad de los Llanos. (2017). SIG. Disponible en <http://sig.unillanos.edu.co/>

Para caracterizar los procesos de Gestión financiera en la Universidad de los Llanos, la entidad ha caracterizado dichos procesos en el interior de la División Financiera, mismos que se presentan en los tres gráficos siguientes, conceptualizado en función del proceso *planear, hacer, verificar, actuar* a través de un modelo **proveedor- usuario** (interno o externo) en el que se definen cada una de las actividades, insumos y resultados.

Tabla 4  
*Caracterización del proceso de Gestión Financiera*

MODELACIÓN DEL PROCESO						
PROVEEDOR		ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIO	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Direccionamiento o Estratégico		PEI, PDI, PGI	Definir el Plan de Acción para el proceso	Plan de Acción	Direccionamiento Estratégico	
	<b>Congreso de la Republica</b>	Ley Orgánica de Presupuesto	Establecer parámetros económicos y criterios para la elaboración del anteproyecto de presupuesto.	Anteproyecto de Presupuesto	Consejo Superior Universitario	
Gestión de Bienes y Servicios		Plan de Compras				
Gestión del Talento Humano		Necesidades de Personal	Solicitar y recopilar la información a las diferentes dependencias.			
Direccionamiento o Estratégico		Proyecto de Inversión				
	CGR, CGN, DNP, DIAN, MEN, SNIES, MINHACIENDA	Actos administrativos para la fijación de fechas de presentación de informes	Elaborar Cronograma para la presentación de informes	Cronograma con las fechas establecidas para la presentación de Informes		
Consejo Superior		Acuerdo Superior de Presupuesto	Ejecutar el Presupuesto	Ejecución Pasiva y Activa	Todo los Procesos	
Consejo Superior Universitario, Rectoría		Solicitud de Traslado o Adición Presupuestal	Estudiar, Preparar y Presentar las solicitudes de Adición y Traslado Presupuestal			
Direccionamiento o Estratégico, Gestión del Talento Humano, Gestión de Bienes y Servicios		Solicitudes de CDP, RP, OP	Expedir Certificado de Disponibilidad Presupuestal, Registro Presupuestal y Obligación Presupuestal.	CDP, RP, OP	Direccionamiento Estratégico, Gestión de Talento Humano, Gestión de Bienes y Servicios	
Gestión de Bienes y Servicios, Gestión de Talento Humano y Docencia		Orden de Pago	Efectuar la Cancelación de los Compromisos Económicos.	Comprobantes de Egreso	Proveedores de Bienes y Servicios	
Direccionamiento o Estratégico		Liquidación de Matriculas, Resolución para la Definición de Tarifas de Prestación de	Recaudar Recursos Económicos	Comprobante de Ingreso	Usuario del Servicio	

Servicios				
Gestión de Talento Humano, Gestión de Bienes y Servicios, Gestión Financiera	Informes	Revisar registros Contable	Comprobante Diario de Contabilidad, Libros Auxiliares, Mayor y Balances y Diario Columnario	
	Libros Auxiliares	Elaborar Declaraciones Tributarias, en página web DIAN	Retención en la Fuente	DIAN
	Libros Auxiliares	Preparar y Presentar Informes a Entes de Control, según cronograma establecido.	Informes Validados	Entes de Control
Todo los Procesos	Informes	Conciliación y Depuración por Dependencias	Estados Financieros	Entes de Control
Direccionamiento o Estratégico	Plan de Acción y Metodología de Indicadores	Realizar Seguimiento y Medición al Proceso	Informe de Desempeño del Proceso	Direccionamiento Estratégico Gestión de Calidad
Direccionamiento o Estratégico	Acta de Revisión del Proceso, Acta Revisión Gerencial			Gestión de Calidad
Evaluación Seguimiento y Control	Informes de Evaluación SIG, Resultados de la Auditoría	Definir e Implementar Acciones de Mejoramiento	Planes de Acción	Evaluación, Seguimiento y Control
<b>CGR</b>	Informe de Auditoría Integral			

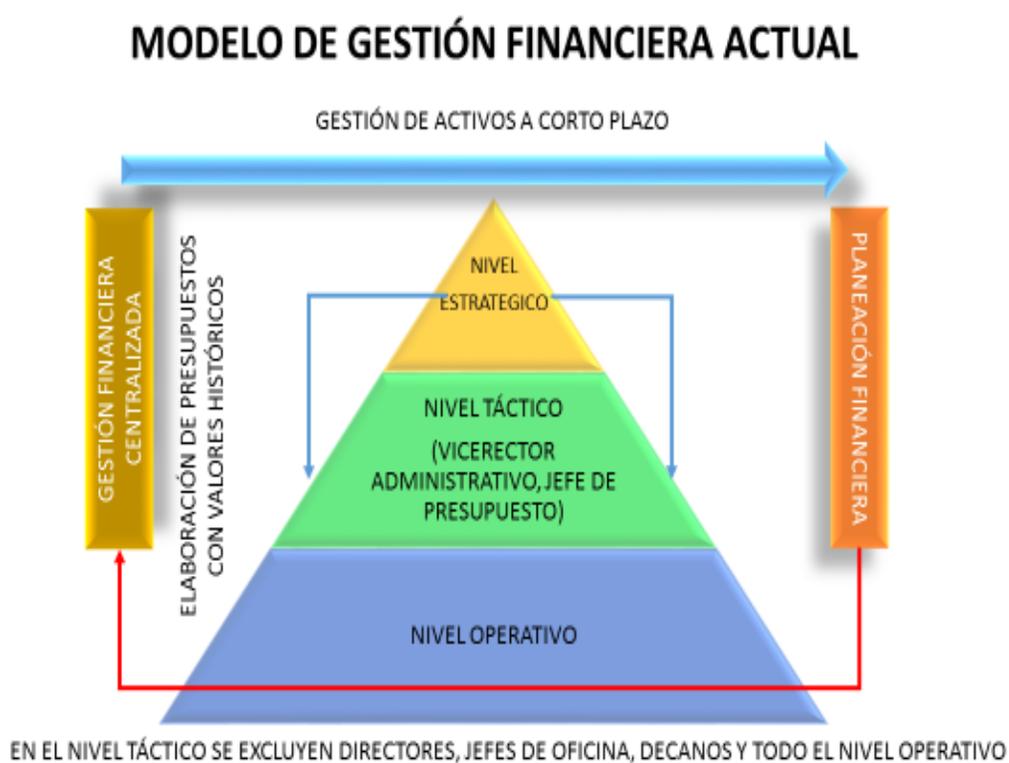
Fuente: Universidad de los Llanos. (2014). Sistema Integrado de Gestión

Tabla 5  
*Proceso Gestión Financiera*

PROCESO	OBJETIVO Y ACTIVIDADES	REQUISITOS	DEPENDENCIA
Gestión Financiera	Objetivo		
	Administrar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros de la Universidad garantizando el cumplimiento de los compromisos adquiridos con la comunidad y los entes de control.	NTCGP: 5.1; 6.1; 7.4; 7.5.4; 8.4. MECI: 1.3.1; 1.3.2; 1.3.4; 1.3.5; 2.1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División financiera</li> <li>• Sección de presupuesto y contabilidad</li> <li>• Sección de costos</li> <li>• Sección de tesorería</li> </ul>
	Actividades		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar el Presupuesto.</li> <li>• Estudiar, Preparar y Presentar las solicitudes de Adición y Traslado Presupuestal.</li> <li>• Expedir Certificado de Disponibilidad Presupuestal, Registro Presupuestal y Obligación Presupuestal.</li> <li>• Efectuar la Cancelación de los Compromisos Económicos.</li> <li>• Recaudar Recursos Económicos.</li> <li>• Revisar registros Contable.</li> <li>• Elaborar Declaraciones Tributarias, en página web DIAN.</li> <li>• Preparar y Presentar Informes a Entes de Control, según cronograma establecido.</li> <li>• Conciliación y Depuración por Dependencias.</li> </ul>		

Fuente: Universidad de los Llanos. (2014). Sistema Integrado de Gestión.

En general podría decirse que la gestión financiera que realiza la Universidad de los Llanos en función de los argumentos anteriores, aún se encuentra desarticulada, cada vez que los aspectos estratégicos, si bien son misionales y visionales, aún no son ajustados a los flujogramas de gestión, a las funciones de apoyo y a la operatividad requerida, para hacerlos funcionales, dinámicos y eficaces. Podría resumirse grosso modo que la gestión financiera opera en forma reducida como se ilustra en la figura 18.



*Figura 18.* Modelo de Gestión Financiera Actual

Fuente: Elaboración propia

En la figura 18 se puede apreciar que las relaciones entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos de la Universidad de los Llanos son disonantes, toda vez que las decisiones tomadas no retornan en evaluación a los resultados y se desconectan los niveles tácticos con los

operativos, ya que las vicerrectorías Académica y de Recursos, no interactúan de manera programática, ajustada a los requerimientos de unos y otros, y a objetos comunes. Deberá entenderse que en el objeto de la Universidad prevalece lo académico, por tanto las labores de la Vicerrectoría de Recursos en materia de creación de proyectos, adquisición de Bienes y Servicios, contratación de servicios con una persona natural, contratación por obra, realización de seguimiento a la ejecución contractual, Tesorería, legalización de avances, legalización de cajas menores, tramitación de pagos de órdenes de servicios, de compra, avances, ordenes contractuales (ODC, ODS, CONT), solicitud de certificados contables, devolución de inscripción para los exámenes de admisión, devolución o compensación de pagos en exceso y pagos de lo no debido por conceptos no tributarios, gestión, traslado y retiro de bienes, contabilidad, creación de terceros, actualización de cuentas, de documentos financiero, trámites ante la Dian, cooperación internacional, entre otras muchas actividades, deben ser prioritarias y ajustadas a los requerimientos de la academia. Y en ella deben de participar no sólo los niveles tácticos y estratégicos, sino también los operativos, quienes en últimas desarrollan los objetos de la división y la gestión financiera.

La gestión financiera no sólo puede ser expresada en la rendición de informes periódicos y en la evaluación de indicadores, que en la mayoría de los casos no evalúa la eficiencia de la gestión y su relación con los tiempos de espera y la satisfacción de los usuarios. La consideración del manejo de los ingresos y egresos, está muy lejos de los propósitos de una verdadera gestión financiera. Si bien se hace necesario controlar y proyectar los recursos dispuestos por la Nación, la Universidad debe considerar de manera oportuna y relevante los ingresos provenientes de su actividad regular, pues de ella dependerá la realización de un número

de obras y contratos que permitirán el crecimiento y el mejor desarrollo de la academia y la gestión administrativa, ya se había descrito la utilización de los recursos de la Nación en funcionamiento e inversión.

Es allí entonces donde la Universidad debe concentrar su ejercicio de gestión financiera, toda vez que los recursos obtenidos por las matrículas de los estudiantes, invitan a la interlocución de las Facultades y sus proyecciones de corto plazo, que en ningún caso son ajenas al crecimiento de toda la Universidad; es un primer actor en el diseño de políticas de recursos y capacidades en la gestión financiera, sin embargo, en sus labores aparecen los funcionarios de apoyo de estas unidades, en su mayoría contratados por órdenes de prestación de servicios, que a veces limitan la continuidad de los procesos por falta de buenos procesos de inducción, cambio de directores o desconocimiento de normativas, pero que en últimas son los directos responsables de la operación administrativa y financiera. De estas mismas Facultades, dependen las políticas de distribución de ingresos en gastos de funcionamiento, inversión y financiamiento, actividades que deben guardar estrecha asimetría con los procesos de planeamiento institucionales, no solo en materia de ingresos, sino también en materia de egresos, pero ello no se evidencia, en ninguna de las Facultades, Departamentos e Institutos; más bien se consideran entidades descentralizadas, autónomas y autosuficientes, dando al traste con los procesos delineados y presentados anteriormente.

Puede decirse que los procesos de la División Financiera y de las demás dependencias, se encuentran bien desarrollados en el papel, para tal efecto se ilustra uno de ellos, el que corresponde a la actividad de tesorería, pero su ejercicio y conclusiones en la práctica es diferente.

Los recursos propios, los recursos situados y de capital, apoyados en la docencia, extensión e investigación, guardan relación de causalidad con el proceso de ejecución operativa, de inversión y desarrollo de la Universidad, por ello es manifiesto condensar todos estos propósitos en la cedula presupuestaria (ingreso y egreso) de la gestión financiera integrada.

A continuación, se ilustra el ejercicio *pago* por tesorería, diseñado para la Universidad de los Llanos, mismo que debe ser ajustado permanentemente, por las actividades que de manera no planeada desarrollan los cuerpos antes mencionados.

Para desarrollar el procedimiento de pago de una cuenta según el presupuesto en vigencia, se ha establecido, una guía metodológica para la formulación y ejecución del presupuesto de la Universidad de los Llanos, desde la elaboración del cronograma para la elaboración del presupuesto hasta la ejecución presupuestal, según referencia a las normativas, Decreto 111 de 1996. Decreto 568 de 1996, Acuerdo 059 de 1997 del Consejo Superior Universitario. Se inicia la actividad con el certificado de Disponibilidad Presupuestal (C.D.P.), documento mediante el cual se garantiza la existencia de apropiación presupuestal disponible y libre de afectación para la asunción de compromisos. Superada la etapa de verificación se continúa con el trámite de pago, consecuentemente se determina si el pago corresponde a un Fondo Común o a un Fondo Especial; si pertenece al primero, deberá observarse si está constituido por los aportes gubernamentales que recibe la Universidad de los Llanos para funcionamiento, inversión, deuda pública, porcentaje del valor de los ingresos por estampilla, participación en programas de extensión, devoluciones por concepto de IVA y por algunos recursos propios como matrículas e inscripciones de pregrado, que se destinan ante todo a cubrir el pago de gastos de funcionamiento, a inversión y a pago de deuda pública. Si corresponde al Fondo Especial deberá

observarse que está constituido por los recursos financieros generados y obtenidos por las unidades académico-administrativas a través de la obtención de aportes de entidades oficiales o privadas, de la prestación o venta de servicios, del cobro de derechos académicos, y de otras rentas no contempladas en el fondo común.

El pago de los gastos de funcionamientos está destinado al servicio directo o inmediato de la Universidad de los Llanos, sin que su utilización produzca un aumento del capital social básico de la Institución. Constituidos básicamente por los Servicios de Personal, Gastos Generales y Transferencias. Inversión: Son aquellas erogaciones que se destinan al aumento, a la adquisición, y conservación de bienes de capital, a la realización de obras y a la prestación de servicios que tienden a aumentar el capital social básico de la Universidad de los Llanos y al desarrollo del recurso humano y de la investigación; crean Infraestructura o Beneficio Social. Libro de Liquidación del Presupuesto: es el informe que detalla o discrimina el presupuesto inicial aprobado por el Consejo Superior Universitario mediante Resolución Rectoral Obligación Presupuestal (O.P.): Este es el documento por el cual se causa en el presupuesto el pago de los compromisos pactados previo cumplimiento de los requisitos legales.

Posteriormente se emite la Orden de Pago, documento mediante el cual se registra la cuenta por pagar para la realización de un pago. Plan Financiero: Instrumento de planificación y Gestión Financiera que permite proyectar en el mediano plazo. Es un componente del Presupuesto General de la Universidad de los Llanos que hace las veces de instrumento de planificación y gestión financiera de la Universidad y de sus unidades académico-administrativas, que tienen como base las operaciones efectivas y que toma en consideración las previsiones de ingresos,

gastos, déficit y su financiación, todo ello compatible con el principio de utilización de un Programa Anual Mensualidad de Caja.



*Figura 19.* Utilización de Ingresos Propios de la Universidad de los Llanos

Fuente: Elaboración propia

Si corresponde a un pago sobre el Plan Operativo Anual de Inversiones o proyectos de inversión de la Universidad, se evalúa con antelación el Presupuesto General de la Universidad de los Llanos, instrumento mediante el cual el Consejo Superior Universitario fija el monto de sus Ingresos y autoriza el monto máximo de egresos dentro de un periodo fiscal, con base en el proyecto del presupuesto presentado por el rector. El presupuesto general de la Universidad de los Llanos se compone de las siguientes partes, Ingresos o Rentas, Gastos o Apropiaciones y Disposiciones Generales. El Presupuesto de Gastos o Apropiaciones: es el instrumento mediante

el cual se establece el nivel hasta donde se pueda adquirir por la Universidad compromisos para gastos de funcionamiento, deuda pública e inversión. Los Ingresos Corrientes: son los recursos que en forma permanente y en razón a sus funciones y atribuciones obtiene la Universidad de los Llanos. Están conformados por: aportes, auxilios, participaciones y transferencias de instituciones oficiales, lo mismo que por rentas propias, recuperación de IVA y recursos de la Estampilla Prounillanos. Los Recursos de Capital: son los recursos extraordinarios originados en operaciones contables y presupuestales, en la recuperación de inversiones, en la variación del patrimonio, en la creación de un pasivo o en actividades no directamente relacionadas con las funciones y atribuciones de la Universidad de los Llanos. El Presupuesto por Programas: es el instrumento político y administrativo para ejecutar los planes de desarrollo y las actividades universitarias de cada vigencia fiscal y constituye un medio para coadyuvar a la organización racional de la Universidad de los Llanos. PAC: Programa Anual Mensualidad de Caja.

La ejecución de los gastos del Presupuesto General de la Universidad, se hacen a través del programa Anual Mensualidad de Caja, PAC. Es el instrumento mediante el cual se define el monto máximo mensual de fondos disponibles, y el monto máximo mensual de pagos. El Registro Presupuestal (R.P.): es el documento mediante el cual se afecta en forma definitiva la apropiación, garantizando que sólo se utilizará para tal fin. Los compromisos cuentan con un registro presupuestal para que los recursos financiados no sean desviados a ningún otro fin. La Reserva Presupuestal: es la relación de compromisos que a 31 de Diciembre de cada año o al cierre de cada vigencia fiscal, han quedado pendientes por cumplir, es decir que los bienes o el servicios contratados no se recibieron dentro de la vigencia que se está cerrando. El SIIF: es el

Sistema Integrado de Información Financiera. El Sistema Presupuestal: está constituido por el Presupuesto General de la Universidad y los componentes que la conforman.

Condiciones Generales del proceso de gestión financiera de la Universidad de los Llanos (2011):

- Los gastos de funcionamiento financiados con recursos de fondo especial tiene como base la proyección de ingresos que cada unidad académico-administrativa ha proyectado y que son de libre destinación.
- Las necesidades puntuales de inversión de las dependencias, son programadas con cargo a los recursos propios, en el marco de la realización de proyectos que apunten al logro de los objetivos del Plan de Gestión Institucional.
- Para la solicitud de adición al presupuesto la dependencia demuestran que ha superado su proyección inicial de ingresos o ha celebrado convenios o contratos que no relacionaron en el presupuesto inicial.
- Todo convenio o contrato que se vaya a suscribir durante la vigencia de ejecución del presupuesto y que no esté incluido es firmado por el Ordenador del Gasto general de la Universidad si lleva adjunto la respectiva solicitud de adición presupuestal y el Análisis de Conveniencia y Oportunidad respectivo.
- El Plan Anual de Compras se elaborarse teniendo como término de referencia el presupuesto general de la Universidad y el específico de cada dependencia para la respectiva vigencia fiscal. Para el efecto, todas las dependencias de la Universidad adjuntan a su proyecto de presupuesto la relación de bienes corporales muebles devolutivos o de consumo, materiales y suministros debidamente valorados que soporten las cifras de su respectivo presupuesto.

- Las solicitudes de C.D.P. Estas llegan con los soportes respectivos debidamente firmados, según el caso por: vicerrector de Recursos Universitarios, vicerrector Académico o P.G.I. de la División de Servicios Administrativos y por el ordenador del gasto (rector), con los soportes correspondientes completos.
- Las solicitudes de R.P. no se tramitan si el contrato, Orden de Trabajo, Orden de Pago u Orden de Prestación de Servicios no se encuentra digitado en el S.I.I.F. • Las solicitudes de Obligación llegan a la Oficina de Presupuesto debidamente firmadas, con los soportes y las certificaciones correspondientes completos. (p.2)

Este proceso como muchos otros, aparecen muy bien documentados y se supone son de cumplimiento obligatorio, pero las limitaciones y el desconocimiento de los funcionarios en muchos casos hacen tardíos los resultados; por otro lado, la independencia y autonomía de las diferentes áreas que concursan en lo financiero y una falta de integralidad entre las Vicerrectorías, pone de manifiesto asimetrías que dan al traste con la gestión financiera de la Institución y lleva aún sin intencionalidad alguna a la desarticulación de los objetos propuestos en esta materia.

En los últimos años la Universidad se han encontrado un gran número de hallazgos, que muestran debilidades al seguimiento de la gestión financiera de la institución, entre algunos de ellos se relacionan en la tabla 10.

Tabla 6

*Hallazgos de la Oficina de Control Interno y de la Contraloría*

<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE HALLAZGO</b>	<b>Año</b>
1704001	Legalización de avance Feria Catama	2011
1301100	Apoyo Económico-	2011
1405002	Auxilio Educativo	2011
1406100-1704100	Extemporaneidad en Legalización de avances	2011
1504001	Comisión de estudios a docentes	2011
1802002	Presupuesto: Ejecución Presupuestal de Ingresos	2011
1704003	Revista Corocora	2011
1801002	Contabilización Venta de servicios	2011
1402003	Montos de Contratación	2011
1406100-1704100	Legalización de Avances	2011
Nº 01 HD1	Prestación de Servicios de Hora Cátedra	2012
Nº 7 HD 7	Constitución Reservas Presupuestales y Cuentas por Pagar	2012
Nº HD 8	Partidas Conciliatorias por Identificar	2012
Nº 9 HD 9	Registro Contable de Demandas y Litigios	2012
Nº 4 PAS 1	Rendición de cuenta Fiscal	2013
Nº 5	Incapacidades	2013
Nº 12	Armonización Instrumentos de Planificación y Gestión	2013
Nº 13	Centro de Costos	2013
Nº 16	Avances y anticipos	2013
Nº 17 HD4	Depuración Contable	2013
Nº 26 HD6	Disponibilidad Presupuestal CDP -pagos extras	2013

Fuente. Oficina Asesor de Control Interno

## Capítulo V

### 5. Propuesta Modelo Gestión Financiera Integrada

En el presente capítulo se desarrolla el diseño del modelo de gestión financiera para la Universidad de los Llanos. Este enfoque nace de las debilidades identificadas de tres variables internas: la planeación o alineación estratégica, la organización de la gestión financiera y la ejecución y el seguimiento a la gestión financiera de la institución.



*Figura 20.* Triángulo del Modelo de Gestión Financiera

Fuente: Elaboración Propia.

Como se señala en el estudio son varias las debilidades de la Universidad con relación a la alineación estratégica a corto, mediano y largo plazo y a su vez la falta de articulación con los niveles de planeación estratégica, táctica y operativa, más todos los impactos de las políticas internas y externas que afectan a las organizaciones de educación superior como los son mayor cobertura, calidad, internacionalización, investigación y aseguramiento de la calidad de las instituciones. Otro factor que afecta a las instituciones es el desfinanciamiento presupuestal por parte del Estado en los rubros de gastos de funcionamiento de servicios de personal, talento

humano docente y no docente, los gastos generales y las inversiones en infraestructura y tecnología.

Para el caso de la Universidad de los Llanos los ingresos son recibidos por recursos girados por la Nación, ingresos por derechos académicos (los cuales no se han incrementado al bajo crecimiento de las matrículas y a los descuentos entregados a los estudiantes), servicios académicos, recursos por estampilla y recursos CREE, como se describe en la tabla 11. Los recursos de inversión son bajos para la infraestructura de calidad requerida por la Universidad. En el caso de los recursos recibido para los gastos de funcionamiento estos incrementaron con relación a la gestión de proyectos de investigación y extensión.

Tabla 7  
*Ejecución activa en los últimos cinco años*

INGRESOS	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
<b>Funcionamiento</b>	\$63.357.254.849	\$50.567.948.309	\$64.021.091.162	\$69.117.941.035	\$72.843.529.288
<b>Inversión</b>	\$6.267.728.202	\$8.970.955.852	\$6.000.948.411	\$11.232.871.308	\$12.056.569.443
<b>TOTAL</b>	<b>\$69.624.983.050</b>	<b>\$59.538.904.160</b>	<b>\$70.022.039.573</b>	<b>\$80.350.812.343</b>	<b>\$84.900.098.731</b>

Fuente. Dirección Financiera Universidad de los Llanos. (2017).

La tabla 12 describe la ejecución pasiva en los últimos cinco años, señalando un incremento en la inversión por los recursos de estampilla Prounillanos y recursos CREE, los gastos de funcionamiento crecieron en lo relacionado con el personal docente por las convocatorias de profesores de planta al pasar esta de 70 a 116 profesores; se mantienen los profesores ocasionales debido a la burocracia organizacional y el modelo político que existe en la Universidad el cual está directamente relacionado con el tipo de contratación. Además, se incrementa los costos de los profesores catedráticos, al igual que el personal adscritos a los proyectos y finalmente, se identifica la nomina paralela que apoya a los servicios administrativos y servicios de apoyo a la academia.

Tabla 8  
*Ejecución activa en los últimos cinco años*

<b>GASTOS</b>	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>
<b>Funcionamiento</b>	\$37.066.314.739	\$41.653.719.253	\$44.894.643.372	\$50.670.302.424	\$50.610.435.459
<b>Inversión</b>	\$6.505.295.344	\$18.943.908.248	\$10.002.534.405	\$22.172.295.646	\$14.475.157.472
<b>TOTAL</b>	<b>\$43.571.610.083</b>	<b>\$60.597.627.501</b>	<b>\$54.897.177.777</b>	<b>\$72.842.598.070</b>	<b>\$65.085.592.931</b>

Fuente. Dirección Financiera

En conclusión a la falta de alineación estratégica el presupuesto de la Universidad no corresponde a un plan de desarrollo institucional, la gestión financiera de la Universidad pertenece más a una planeación a mediano plazo, es decir que los planes de gestión de los rectores y la planeación táctica y operativa depende del día a día de los recursos de la estampilla y los bajos recursos generados por gestión propia. A lo anterior se suma la débil organización de la Universidad por la falta de una estructura organizacional formal que actué de manera eficiente en los procesos financieros, además de una planta de cargos adecuada, los procesos y procedimientos establecidos y articulados con el modelo de gestión de la calidad institucional y finalmente, el seguimiento y control adecuado de los recursos.

### **5.1 Alineación de la planeación de la gestión financiera**

La propuesta del modelo de gestión financiera estriba en el fortalecimiento de la planeación financiera a partir de los procesos institucionales, para el logro de este propósito se deben establecer estrategias como:

- Evaluar y formular el plan de desarrollo institucional al nuevo modelo de Universidad
- Fortalecer los niveles de planeación estratégica, táctica y operativa
- Generar políticas institucionales para la generación de recursos propios

- Reformar la estampilla Pro Universidad de los Llanos
- Fortalecer la cultura de la planeación operativa en la comunidad universitaria
- Descentralizar los recursos a nivel de facultad para una mayor gestión y responsabilidad.
- Fortalecer la estructura académica de la Universidad a través de una reforma moderna.

Este es el resultado obtenido luego de indagar la manera en la que se generan políticas administrativas en la Universidad de los Llanos, como también analizar la metodología a través del estudio de caso del modelo de gestión que se tiene. Y lo anterior está encaminado hacia la formulación de un modelo de gestión financiera. Asimismo, se establecieron las bases teóricas y políticas para un planteamiento del problema desde las distintas variables que se podía generar desde un modelo encaminado a la autogestión organizacional donde se propone el diseño de un enfoque integral que permita la gestión de los recursos financieros de la Universidad de manera eficiente y eficaz; esto en el logro de sus objetivos misionales de docencia, investigación y proyección social. Ello se puede observar en la figura 21.

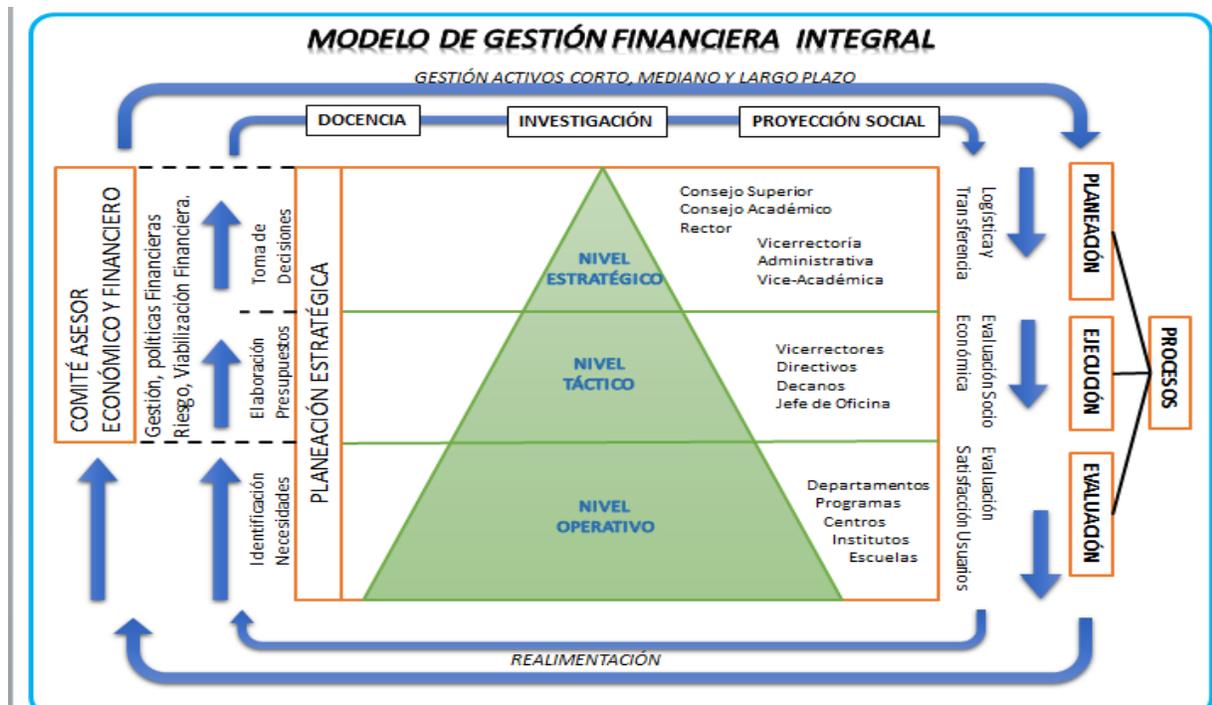


Figura 21. Propuesta del Modelo de Gestión Financiera.

Fuente: Elaboración Propia.

## 5.2 Alineación de la planeación de la gestión financiera

La Universidad dentro de su planeación tiene establecido de manera clara y que para funcionar con eficacia cuenta con una línea estratégica del manejo financiero, es decir que a través del proyecto educativo se determina el presupuesto de los recursos, esto implica una estrategia plenamente definida para el logro y cumplimiento de los objetivos misionales.



*Figura 22. Composición de Niveles organizaciones de la Universidad de los Llanos*

Fuente: Elaboración propia.

Lo ideal es que la Universidad a través de una reforma académica integral que analice los propósitos institucionales, las políticas curriculares, de investigación, proyección social y bienestar institucional, garantice el cumplimiento del propósito fundamental que es la formación integral, todo lo anterior definido en una estrategia institucional, que permita integrar y dar coherencia institucional desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo. (Cruz, 2016, p. 84)

La recomendación principal de la alineación estratégica es articular adecuadamente el Proyector Educativo Institucional, el Plan de Desarrollo Institucional y los Planes de Acción Institucional, los cuales deben presupuestarse adecuadamente, con planes de inversión, y deben ser parte fundamental de la gestión de cada rectoría y con seguimiento adecuado con indicadores de gestión. En este nivel la responsabilidad principal recae sobre el Consejo Superior Universitario, Consejo Académico, Rectoría y Vicerrectorías.

### **5.3 Lo Táctico de la gestión financiera**

La importancia de la planeación y la gestión financiera a nivel táctico es aterrizar los planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo, en programas y proyectos, los cuales deben ser articulados adecuadamente con recursos económicos, con el talento humano y los mecanismos de coordinación con los procesos, subprocesos, procedimientos y sistemas de información

adecuados para cumplir con los objetivos y metas establecidos. Los responsables de este nivel son los directores generales, jefes de oficinas y decanos.

Es de esta manera como se desarrollará una dirección financiera que actúe de manera articulada con la dirección académica y la dirección administrativa, lo anterior aunado a la base de un grupo de exigencias formuladas por las vicerrectorías, quienes harían de ente tramitador de los correspondientes gastos misionales y estaría articulada a los planes y programas de la Universidad a través de la visión de lo estratégico.

#### **5.4 Lo operativo de la gestión financiera**

En el nivel operativo las dependencias y unidades organizacionales de la Universidad, se encargan de ejecutar la planeación a través de proyectos, planes a corto plazo, actividades y tareas. En el nuevo modelo de gestión y estructura organizacional orientada a procesos, la Universidad deberá definir claramente sus procedimientos, articulados a indicadores de gestión y a una estructura y recursos adecuados. Los responsables en este nivel son las dependencias y unidades a nivel de facultad o personal operativo de toda la institución.

Una de las debilidades de la Universidad es la planeación operativa, la falta de la cultura de la planeación, articulada a un presupuesto o valoración económica que garantice la planeación financiera de la Universidad.

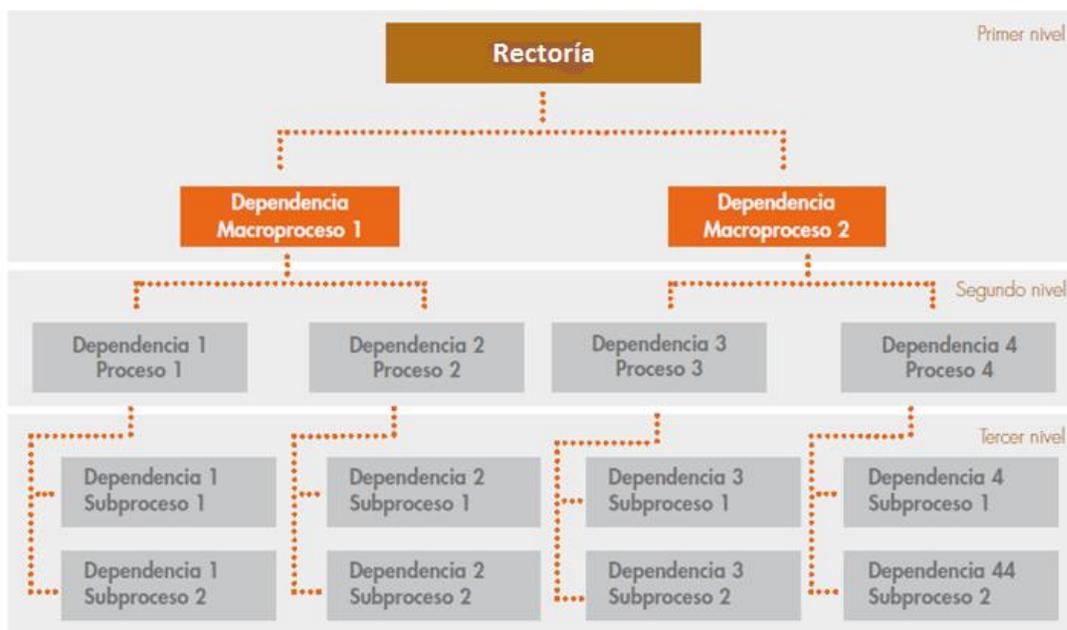
El nivel operativo está representado en su mayor porcentaje por la gestión académica y se concentra en las facultades; es así como la parte operativa de la gestión misional determina los recursos que se requieren para que la Universidad cumpla con sus propósitos de esta manera se distribuyen los ingresos y los egresos a través de la administración del presupuesto. En lo que a lo operativo se refiere, en todos los niveles y dependencias.

Otro aspecto por tratar es la forma como se van a manejar los ingresos y los egresos de la Universidad, en otras palabras, con qué dinero se cuenta para la garantizar el sostenimiento de los funcionarios de la Universidad, y cuántos ingresos generan los funcionarios en el estamento universitario, acción que implica sopesar el nivel de autonomía y responsabilidad del cual se está partiendo en esta institución. Es de esta manera como los procesos de la organización han de estar articulados a la gestión financiera de la Universidad. Por estas razones, se le recomienda a la institución, a sus dependencias y al sistema de gestión de la calidad fortalecer los subprocesos de planeación y gestión financiera, entre ellos, a la gestión de presupuesto, gestión de costos, gestión de contabilidad y gestión de tesorería.

### **5.5 Organización de la gestión financiera**

En el proceso de reforma y modernización organizacional que vive la Universidad de los Llanos y con el fin de mejorar gestión financiera, se recomienda una estructura por procesos donde el proceso de gestión financiera esté articulado adecuadamente a los demás procesos y subprocesos de la organización, entre ellos, los subprocesos y procedimientos de planeación, gestión de presupuesto, gestión de costos, gestión de contabilidad, gestión de tesorería y gestión de inventarios, que son los directamente relacionados con la gestión financiera; y también los indirectos o transversales que implican el desarrollo institucional y la gestión financiera, entre ellos, la planeación y la gestión académica, la gestión de admisiones y matriculas, la gestión de talento humano, la gestión de compras y contratación, la gestión de bienes y servicios, la gestión

de la investigación, gestión de la proyección social y gestión del bienestar entre otros que son fundamentales para cumplir con la misión y la visión de la Universidad.



*Figura 23.* Composición de Niveles Universidad de los Llanos

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

La propuesta para la nueva estructura de la gestión financiera de la Universidad de los Llanos es orientada a procesos, y fortalecida con mecanismos de coordinación como sistemas de información integral de manejo financiero y administrativo, articulados a la gestión académica, al igual que un Comité Institucional donde se asesore y se gestionen las políticas financieras y económicas de la Universidad.

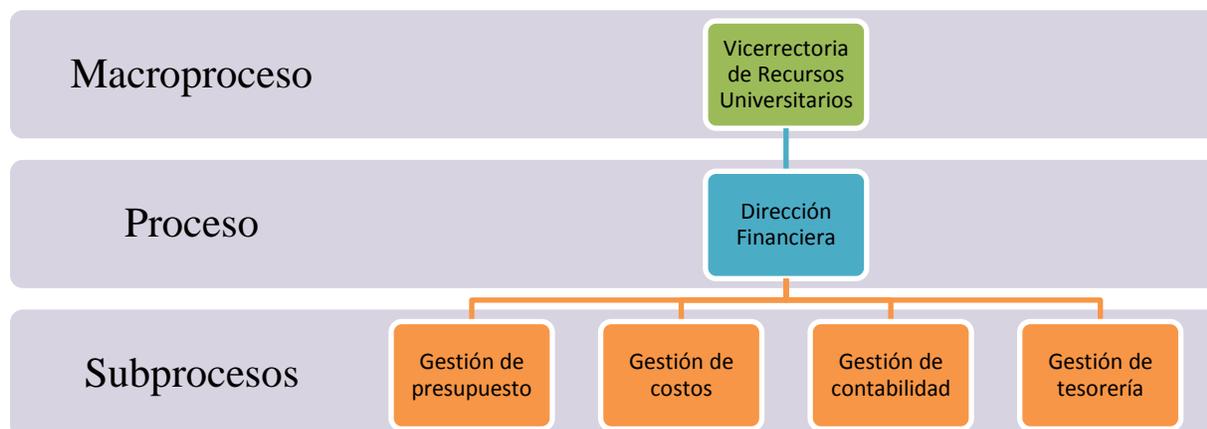


Figura 24. Nueva estructura orgánica de la gestión financiera de la Universidad

Fuente: Grupo de modernización y gestión, 2017

La nueva propuesta de estructura de la Universidad de los Llanos, desde el nivel administrativo y que soportaría la gestión financiera sería la siguiente:

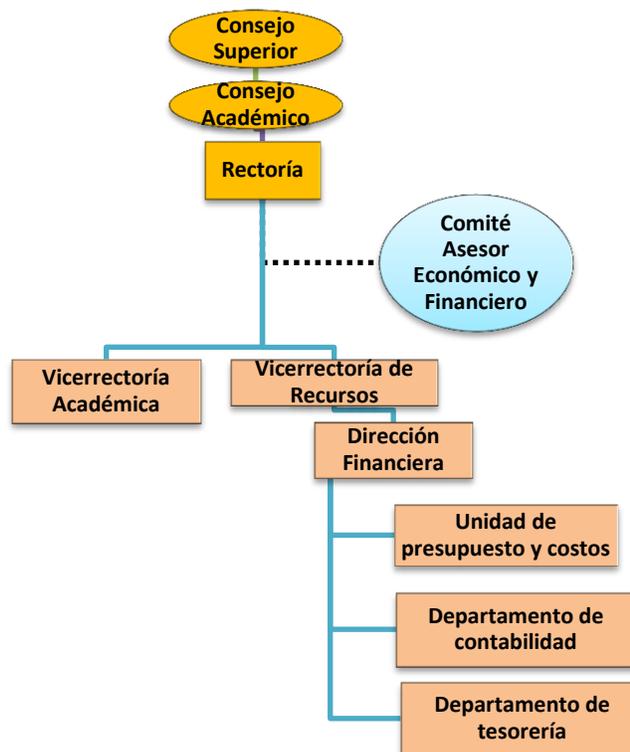


Figura 25. Propuesta de estructura de orgánica de la gestión financiera de la Universidad

Fuente: Elaboración propia.

La creación de un comité de asesoramiento económico y financiero encaminado a desarrollar una estructura moderna de administración universitaria, en donde se logre vencer la polaridad surgida entre dos partes o sectores de la vida universitaria: el sector académico (ver figura 23) y el sector administrativo.

Este Comité de asesoramiento económico y financiero pretenderá trascender tanto las divisiones financieras de la Universidad, como también sus jefaturas; con ello, se hace referencia a que en este Comité se han de administrar un grupo de recursos provenientes tanto de la Nación como de los recursos recibidos por la misma Universidad por concepto de matrícula y venta de servicios. Si la idea resultase ser aceptada o apoyada por la Universidad, el Comité de Asesoramiento Económico y Financiero (CAEF) se dedicaría a planear de manera racional y estratégicamente los presupuestos de la Universidad, su vigencia, el costo beneficio del mismo, y la vigencia de los mencionados costos y los presupuestos direccionados por ejecutar. De esta manera, a través del CAEF se determinará a nivel macro cuáles son los destinos de pago, de tal manera que los requisitos de entrega de informes contables a la Nación sean más satisfactorios, que la labor de este Comité, trascienda la idea de la creación de los formatos y por el contrario a partir de él se generen idóneamente los estados financieros universitarios.

Es de esta manera como el CAEF generaría una nueva política en torno a las distintas dependencias universitarias, de tal forma que estas vayan más allá de sus ejercicios formales, para llevarlas hacia un nivel estratégico, donde estas cifras de contabilidad, tesorería y planeación, realmente a un ejercicio de análisis, de estudio, de proyecciones a mediano y largo plazo, más no a corto plazo pues esto implica un retorno a las políticas inmediatistas en las que la Universidad ha venido trabajando. Es de esta forma como se espera que el CAEF contribuya a la

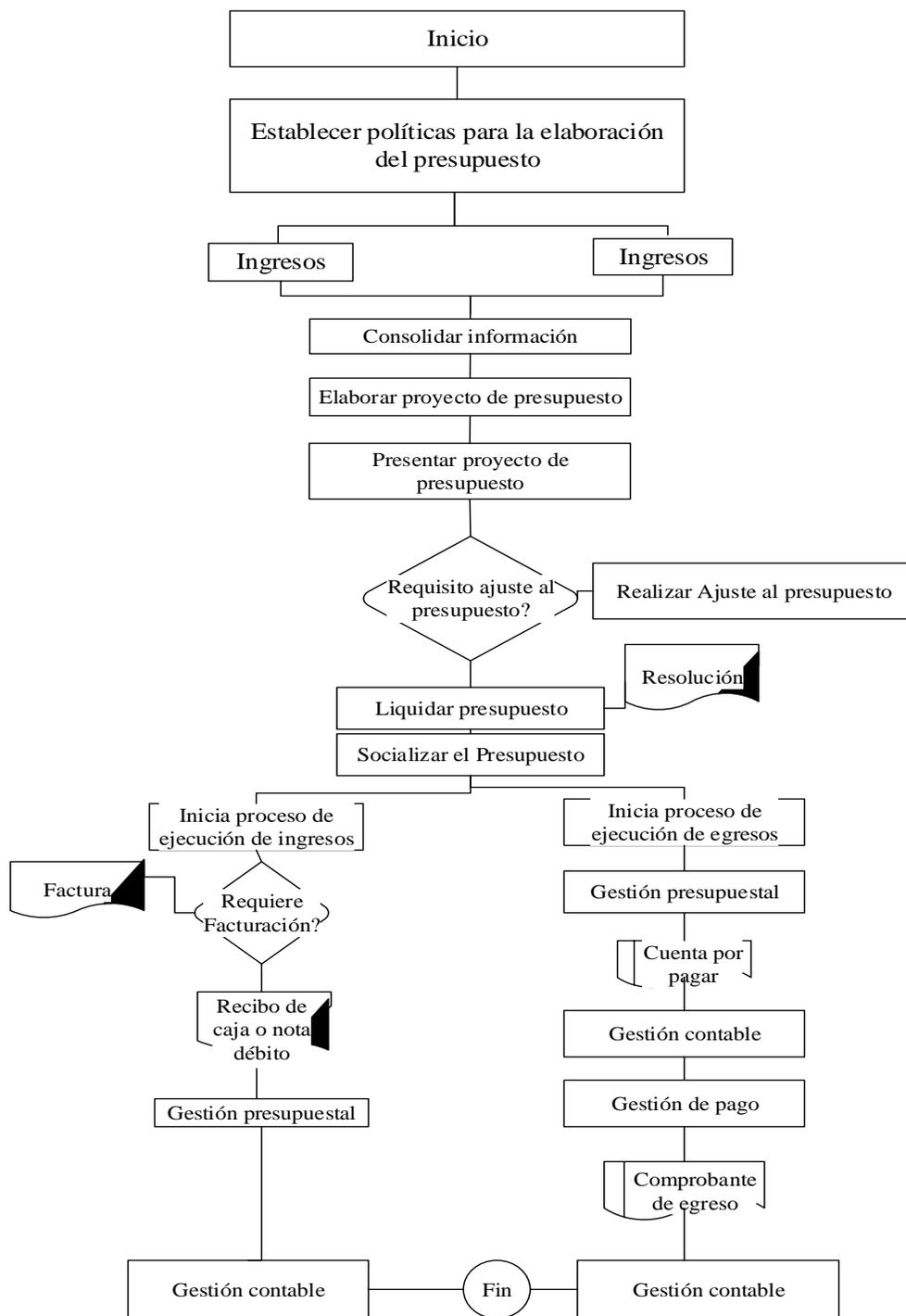
formación de una política estratégica funcional y racional, alejada de las políticas inmediatistas del día a día desafortunadamente vigentes aún en la administración universitaria. Otra de las funciones del mencionado Comité consisten en tratar de generar en la Universidad una administración que no se halle totalmente dependiente de los recursos girados por el Estado, sino que se trata de llevarla a desarrollar una economía autosuficiente, encargada de autogestionarse los recursos y que de manera comedida genere una administración justa y racional con o sobre ellos. Esto implica que se modifique la visión y que esta sea de largo plazo, dando así lugar a interrogantes sobre ¿cómo se va a invertir los dineros para planes y programas en la Universidad durante los próximos 10 (diez) años y a que se establezca, Cómo se va a sacar un programa de mercadeo y qué beneficios ofrece este a la región; también cuáles son sus ingresos, egresos y contraprestaciones y qué aporta a la sociedad o cómo la transforma?

Es de esta manera como el Comité de Asesoramiento Económico y Financiero (CAEF) de la Universidad, se piensa a sí mismo en términos de productividad, de tal manera que los mencionados ejes misionales de la Universidad, se vean apoyados a nivel estratégico, hacia una medición racional de los gastos, las inversiones, los costos y los beneficios; esto enfocado hacia la posibilidad de un servicio de calidad. Es sabido que no existe en la Universidad, una política definida en torno a las finanzas, por el contrario, esta política se encuentra alejada de una visión clara de lo económico y de lo financiero, y estos tres componentes difícilmente pueden operar sin el componente racional de lo financiero.

Es de esta manera como el mencionado Comité de Asesoramiento Económico y Financiero (CAEF) se convertirá en un grupo de personas idóneo encargado de la planeación, su función, al igual que la de La Oficina de Planeación será igualmente la de planear estratégicamente la

forma como se adelantarán los correspondientes presupuestos de la Universidad. Ello no desplaza la función de la Oficina de Planeación en lo relacionado con el manejo del banco de proyectos y proyecciones de inversión que va a ejecutar la Universidad en el futuro, o estar en un banco en lista a que exista recursos y que puedan ser avalados por él, de que tengan financiación. El CAEF tendrá entonces la capacidad para analizar tanto el presupuesto como los ingresos de tesorería y los resultados contables del ejercicio, el Director Financiero tendrá la facultad de analizar las cifras y solicitará los informes o los indicadores de las distintas dependencias que lo alimentan. Se tratará no solo de decidir sobre el manejo del dinero sino también sobre la consecución del mismo, hecho que implica más responsabilidades para el CAEF, en resumen en algunas de las funciones que tendría el Comité serían: conocer, analizar, evaluar los acuerdos de pago de la Universidad recomendando al rector aquellos viables desde el punto de vista de costo beneficio, recomendar al Consejo Superior Universitario, a través de la Comisión de Asuntos Administrativos y Financieros, normas y políticas para el manejo financiero de la Universidad, hacer seguimiento a la gestión del recurso financiero, en los procesos de Tesorería, Presupuesto y Contabilidad, incluyendo sus actividades de apoyo como son Cartera y Conciliación Bancaria, hacer seguimiento permanente al Sistema de Gestión de Calidad, darse su propio reglamento y asesorar al rector en materia financiera para toma de decisiones.

Con relación a las dependencias de la Dirección Financiera se propone el Departamento de Contabilidad en cumplimiento a la ley y los decretos que reglamentan las oficinas contables, al igual se crearían el Departamento de Tesorería y la unidad de presupuesto estaría a cargo directamente de la Dirección Financiera.



*Figura 26.* Proceso de gestión financiera de la Universidad  
Fuente: Elaboración propia.

## **5.6 Seguimiento a la gestión financiera**

El seguimiento a la gestión financiera de la Universidad, se evalúa desde el seguimiento a los estados financieros y contables de manera vertical y horizontal, al seguimiento a los planes de inversión y de gestión, a la ejecución presupuestal y a los costos por la prestación de los servicios institucionales.

### **5.6.1 Acerca del Costo presupuestal.**

Uno de los problemas que afronta la Universidad de los Llanos en la actualidad, es que no se tiene identificado el costo fijo de los programas, es debido a este motivo que ante una inminente crisis de presupuestal, la administración universitaria ha tomado la decisión de generar una nueva propuesta en torno a la cantidad de programas con los que se cuenta a nivel de pregrado y también de posgrado, dentro de esta propuesta para el modelo de gestión financiera, cada uno de los programas de la Universidad habrá de manejar su propia inversión, esto resultará eventualmente complejo para la Universidad pues no todos los programas, vistos desde su naturaleza misma son iguales; hay programas que resultan ser evidentemente más costosos para el fisco universitario que otros y esto también se encuentra en buena medida determinado por la cantidad de matrículas registradas en el respectivo programa. Al respecto, es necesario que la Universidad genere oficinas que ayuden a la creación de grupos de funcionarios, que contribuyan al mejoramiento o el rediseño de una estructura macro.

En consecuencia, se ha de determinar dentro de cada programa, cuáles son sus entradas y cuáles son sus salidas, proceso que involucra hacer un seguimiento en torno a transacciones como: inscripción, matrícula, distribución de recursos, ingresos de otras instituciones, gastos para construcción y mantenimiento de aulas especializadas y laboratorio, gastos de

funcionamiento, gastos de personal docente y no docente, gasto real para hacer investigación y proyección social. Con el objetivo de entender o evidenciar gráficamente la estructura que corresponde a los macroprocesos de economía y análisis financiero de la Universidad de los Llanos.

Si bien la administración debe implementar sistemas que le permitan determinar los costos de sus programas y monitorear los ingresos que percibe de ellos y la realización de análisis de su administración. Entonces la gestión financiera desde la academia adquiere una connotación estratégica, su inclusión en la toma de decisiones en lo concerniente a lo financiero obliga a replantear el modelo de gestión financiera de la Universidad y ella debe apuntar a un modelo integral y de gestión. En la figura 19, la gestión académica en lo concerniente a lo financiero debe de apuntar hacia la productividad de las facultades y sus programas, donde la planeación estratégica está en fijar objetivos que apunten en acrecentar en un periodo determinado un número de programas de pregrado, especializaciones, maestrías, doctorados entre otros. Es así como la academia se convierte en un actor principal para la propuesta de modelo de gestión financiera integral.

### **5.6.2 Hacia un Modelo de Gestión Integral.**

De acuerdo con el modelo de gestión integral es claro que la idea de una gestión que apunte a una doble-direccionalidad en la que se pretende, por un lado, ampliar la eficiencia del servicio generado por la entidad y por otro lado, administrar la capacidad de adquisición de capital de la institución que en este caso obedece a una entidad prestadora de servicios educativos y del Estado como es el caso de la Universidad de los Llanos, en términos de los usos del poder para llegar a este objetivo y en torno a la riqueza de las instituciones creadas por el ser humano,

existen algunos autores que asumen este problema, al respecto Foucault (1994) ofrece el siguiente cuestionamiento:

El arte del gobierno, tal como aparece en toda esta literatura, debe responder esencialmente a esta pregunta: ¿cómo introducir la economía, es decir, la manera de administrar como es debido a los individuos, los bienes, las riquezas, así como puede hacerse en el interior de una familia, así como puede hacerlo un buen padre de familia que sabe dirigir a su mujer, a sus hijos, a sus sirvientes, que sabe hacer prosperar la fortuna de su familia, que sabe procurar para ella las alianzas convenientes, cómo introducir esta atención, esta meticulosidad, este tipo de relación del padre de familia para con ella en el interior de la gestión de un Estado? (p.



182)

*Figura 25.* Pasos de la Gestión.  
Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

Desde el primer momento se evidencia que la Universidad de los Llanos presentaba un déficit presupuestal en primer lugar por la desfinanciación de las Universidades públicas, la falta de un modelo de gestión económico que se articule adecuadamente a la estructura organizacional permitiendo optimizar los procesos y procedimientos establecidos por el Sistema Integral de Gestión.

En segundo lugar, se evidencia una serie de inconsistencias en lo que corresponde al manejo de la información; además de que existe una fiabilidad a la hora de tomar decisiones por desconocer la situación real de la institución frente a los factores de rendimiento financiero. De hecho, la Universidad es una organización compleja empezando por su naturaleza, la articulación de los tramos de control en los niveles organizacionales, la aplicación de un modelo que esté acorde con la funcionalidad de cada cargo en los procesos y procedimientos, lograría una mayor efectividad a través de los tres elementos organizacionales la planeación, la organización y el seguimiento a la gestión financiera.

A partir de lo anterior, se realizó una descripción de los modelos teóricos de gestión financiera propuesta por la literatura, para ser aplicados a organizaciones de educación superior, desde una mirada integral, no solo desde las decisiones financieras, sino desde la organización y gestión.

Se idéntica una metodología como el estudio de caso para describir el modelo de gestión financiera de la Universidad de los Llanos, al mismo tiempo se describe desde la planeación, la organización y el seguimiento a las gestión financiera.

Se realiza un estudio al talento humano que interviene en la gestión financiera institucional, en la cual se identifican debilidades en la gestión financiera con relación a la variable de planeación financiera, la Universidad falla en los tiempos de y seguimientos a la planeación, también se identifica que no se tiene una articulación y coherencia entre la planeación estratégica, táctica y operativa, con relación a la organización de la gestión financiera, la Universidad no cuenta con una estructura financiera formal, no se tiene claridad en los grados de responsabilidad, no se identifican con claridad los subprocesos y procedimientos y los sistemas de información no cumplen eficientemente con la gestión financiera institucional y finalmente con relación al seguimiento financiero, la Universidad no utiliza adecuadamente la información financiera para la toma de decisiones, no se tienen claros indicadores financieros, y no se realiza un seguimiento a corto, mediano y largo plazo de los recursos financieros.

Desarrollar esta propuesta de Modelo de Gestión Financiera en la Universidad de los Llanos, permite a la institución mejorar su proceso de apoyo, al mismo tiempo la gestión y administración de los recursos financieros para ser más eficiente y lograr la consecución de los objetivos misionales de docencia, investigación y proyección social de forma eficaz. Con un modelo como el propuesto, donde la academia y la administración se convierten en actores importantes dentro de la planeación estratégica, permitiéndole a la comunicad académica la construcción de sus propios presupuestos y que estos estén acordes a sus necesidades institucionales.

La gestión financiera de la Universidad deja de un proceso momentáneo de ejecución presupuestal, para convertirse en una gestión financiera funcional, dinámica y eficaz, donde participan no solo los niveles tácticos y estratégicos de la organización sino también su nivel operativo, permitiendo una alineación estratégica donde el desarrollo y evaluación de políticas, la formulación de planes estratégicos y de gestión, el diseño de programas , proyectos y el desarrollo de actividades o tareas permiten la sinergia para la optimización de los resultados organizacionales.

La planeación presupuestal dejara de ser un proceso centralizado donde se limita y afecta la programación y ejecución de las diferentes actividades académicas, para desarrollar estas de manera concertada y obedeciendo a una planificación por programas académicos, en la que se atienden los requerimientos financieros que ella demanda particularmente y no se ajustan a una asignación presupuestal global como se realiza actualmente.

La creación de un Comité de Asesoramiento Económico y Financiero permite, dentro del modelo de gestión financiera, la integración del área académica y el área administrativa de la Universidad de manera estratégica, esto con el fin de que la gestión financiera trascienda más allá de las funciones de una Vicerrectoría de recursos y de un director financiero donde también la Vicerrectoría Académica y sus decanaturas participan en la toma de decisiones en materia financiera y de planeación.

### Lista de referencias

- Azofra, V., y Fernández, A. (s.f.). *Evolución reciente de la moderna teoría financiera*.
- Almaguer, R., Hernández, A., Ruiz, D., y Torres, I. (2013). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XIX (4), 1-11. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181529929002.pdf>
- Calderón, G. (2005). *Aprender a investigar investigando. Errores más frecuentes en el proceso investigativo y como evitarlos*. Manizales, Colombia: Editorial Zapata. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=xJ\\_0cYjb\\_vgC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=xJ_0cYjb_vgC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)
- Cruz, W. (2015). *La Estructura Organizacional y el Análisis de la Capacidad Institucional: Un Referente en la Universidad de los Llanos*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.
- Cruz, W. (2016) Estudio económico Estructura Organizacional Universidad de los Llanos. Villavicencio, Universidad de los Llanos. Grupo de Modernización.
- Curvelo, J. (2010) Teorías y praxis de los modelos contables para la representación de la información financiera. *CUAD.CONTAR*, 11 (29), p.395-412

- Delgado, L. (s.f). *La gestión universitaria*. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/Educacion/univer\\_peru/pdf/a02.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/Educacion/univer_peru/pdf/a02.pdf)
- Delgado, M., Ganga, F., Pedraja, L., y Rodríguez, E. (2017). La relación entre la gestión financiera y la calidad en las instituciones de educación superior. *Interciencia*, 42(2), 119-126
- Delicado, N. (2014). La contribución de los sistemas de control de gestión para el éxito empresa. *CUAD. CONTAB*, 15 (39), 853- 881.
- Duque. (2009). La gestión de la Universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Innovar, Especial en Educación*, 19, 25-42 Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81819025003.pdf>
- Flórez, L. (2008). Evolución de la Teoría financiera en el Siglo XX. *Ecos de Economía*, 27, 145-168.
- Foucault, M. (1994). *Estética, ética y hermenéutica*. Paris, Francia: Editorial Gallimard.  
Recuperado de <https://es.scribd.com/document/259980419/Foucault-Michel-La-Gubernamentalidad>
- García, S. (1973). Política financiera de la empresa. *ESIC-MARKET*, Junio-Septiembre, 143-210.  
Recuperado de <http://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/6367/Pol%C3%ADtica+financiera+de+la+empresa.pdf?sequence=1>
- García, M., Quispe, C., y Raéz, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6 (1), 89-94.

Gil, I. (2012). El rol de las universidades públicas frente a la responsabilidad social universitaria.

*Revista Panorama Económico*, 20, 235-250

Gómez, M., y Pérez, N. (2008). Un modelo de gestión para procesos académico-administrativos

para instituciones de educación superior. *Vínculos*, 4 (2) 13-26

González, S. (2014). *La gestión financiera y el acceso a financiamiento de las Pymes del sector*

*comercio en la ciudad de Bogotá* (Tesis de Magister). Universidad Nacional de

Colombia, Bogotá, Colombia.

Grupo de Modernización y Gestión Universidad de los Llanos. (2017). *Capítulo 6. Estructura*

*organizacional*.

Grupo de Modernización y Gestión Universidad de los Llanos. (2017). *Capítulo 3. Análisis*

*externo*

Ley 298. Diario oficial del congreso de la República, Colombia, Bogotá, Colombia, 23 Julio

1996. Recuperado de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15071>

Ley 909. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 23 septiembre de

1998.

MEN Y OCDE. (2016). *Revisión de políticas nacionales de educación. La educación en*

*Colombia*. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-](http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf)

[356787\\_recurso\\_1.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf)

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2011). *Aspectos Generales del Proceso Presupuestal*

*Colombiano*. Recuperado de

- [http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FMIG\\_5822818.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased](http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FMIG_5822818.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased)
- Montoya, M, N., y Montoya N, J. (2012). Grupo Semco y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, una ventaja competitiva. *Innovar*, 22 (46), 21-38.
- Porto, J. (s.f). *El tema de la alineación en Juan Jacobo Rousseau*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1705411.pdf>
- Ruiz, A, I. (2000). Autonomía universitaria: entre la historia, la legislación y la búsqueda. *Revista de la Facultad de Medicina Universidad Nacional de Colombia*, 48(4), 215-218. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/22941/1/19636-65114-1-PB.pdf>
- Sopransi, M., Zaldúa, G., y Longo, R. (2011). Autogestión, Políticas Públicas y Movimientos Sociales. *Facultad de Psicología. UBA. Anuario de Investigaciones, XVIII*, 301-309. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/anuinv/v18/v18a33.pdf>
- UNESCO. (1981). *La autogestión en los sistemas educativos*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001340/134075SO.pdf>
- Universidad de los Llanos. (2011). *Proceso de gestión financiera y procedimiento de presupuesto de la Universidad de los Llanos*. Recuperado de <http://sig.unillanos.edu.co/phocadownloadpap/PD-FIN-01%20PROCEDIMIENTO%20DE%20PRESUPUESTO.pdf>
- Vargas, J. (2006). Los desafíos del diseño organizacional e institucional en un medio ambiente globalizador. *Comportamiento organizacional E GESTAO*, 12(2), 221-242
- Vidal, M. (2004). *Investigación científica Teoría y Procesos Metodológicos*. Recuperado de <https://dipesuto.wikispaces.com/file/view/LIBROMETODOLOGIADRVIDAL.pdf>

